

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 336 DICIEMBRE 2017 9 EUROS WWW.APD.ES

02
CLAVES DE ÉXITO
Talento, innovación
y liderazgo

12
SOLUCIONES DE GESTIÓN
Entrevista con Isidro Velis,
Product Manager en ekon

22
ENRIQUE ALEJO
Director General
Corporativo de RTVE

INNOVACIÓN

TRANSFORMACIÓN

REINVENCIÓN

CONSTANTES VITALES
DE LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

NUEVO
CIVIC

HONDA
The Power of Dreams

EL MÁS AVANZADO DE SU CLASE



CON LA ÚLTIMA TECNOLOGÍA DE CONECTIVIDAD Y SEGURIDAD DE SERIE:

HONDA SENSING: exclusivo conjunto inteligente de 8 tecnologías de seguridad activa y asistencia al conductor diseñado para alertar de situaciones que no prevés y para que tú y tus pasajeros estéis más seguros.

MY HONDA: tecnología de vehículo conectado que te permite interactuar con tu coche a través de tu Smartphone con acceso a una gran variedad de funciones como geolocalización y alertas de seguridad.

HONDA CONNECT: nueva generación del sistema multimedia que integra navegador, radio digital DAB, Apple CarPlay™ y Android Auto que te mantiene en contacto con todo lo que te gusta en la vida, como tu música y tus amigos, controlado desde una pantalla táctil central de 7".

LLÉVATELO COMPLETAMENTE EQUIPADO POR 20.900 € o 170 € AL MES.

Entrada 6.319,40 € | 36 cuotas 170 € | Cuota final 11.704 € | TAE 8,29%

Consumo mixto (l/100 km): 5,1. Emisiones CO₂ (g/km): 117.

PVP recomendado en Península y Baleares para Civic 1.0 VTEC TURBO Elegance Nav: 20.900 € incluyendo IVA, transporte, impuesto de matriculación, aportación del Concesionario y marca. Entrada 6.319,40 €, gastos de apertura financiados 437,42 €. Importe total del crédito 15.018,02 €. 36 cuotas de 170 € y 1 cuota final de 11.704 €. Importe total adeudado 17.824 €. Precio total a plazos 24.143,40 €. TIN 6,80%. TAE 8,29%. Oferta financiera de Honda Bank GmbH S.E. válida hasta 31/12/2017. Sujeta a aprobación de la entidad financiera. Pasados 3 años, podrás quedártelo, cambiarlo o devolverlo como pago de la última cuota. *5 años de garantía (3 años de original + 2 de extensión de garantía mecánica) sin límite de km, según condiciones contractuales a consultar a través de la Red Honda. No incluye pintura metalizada ni gastos de matriculación.

5
Años de
Garantía

HONDA
Financial Services

nuevocivic.es

Sumario



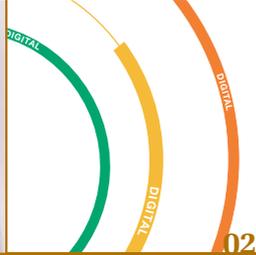
22



04



12



02



18

La competitividad que domina los mercados y la nueva era digital están exigiendo a un gran número de empresas transformar sus modelos de negocio, procesos e incluso sus estructuras. La facilidad para acceder a recursos exógenos más baratos y la velocidad a la que se producen los cambios, son también motivos importantes en esa transformación. Sin duda, un paradigma de innovación y reinención permanentes convertido en una “constante” del mundo empresarial del siglo XXI.

02 El momento de la reinención digital

Helena Herrero, Presidente de HP para España y Portugal

18 “Es fundamental pasar de una cultura de presentismo a una cultura de compromiso y eficiencia”

Entrevista con María Orellana, Directora de Recursos Humanos de Aon España y Portugal

04 Capacidades digitales para garantizar una cadena de suministro en tiempo real

Pedro Béjar, Managing Director Accenture Supply Chain

21 Priorizar el conocimiento

Ignacio Pi Corrales, Responsable Global de Mediapost Group

06 IX AfterWork APD en Barcelona. Una experiencia “vital” de aprendizaje y networking

22 “Para una televisión pública como RTVE, la experiencia de todos los ciudadanos es una pieza imprescindible de nuestra estrategia”

Entrevista con Enrique Alejo, Director General Corporativo de RTVE

12 “El *software* de gestión es la palanca de crecimiento para toda compañía que quiera competir en el mercado global”

Entrevista con Isidro Velis, Product Manager en ekon, unidad de negocio de Unit4

25 La nueva dualidad del mercado de trabajo

Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters

16 “La transformación digital va de repensar la forma en la que hacemos negocios”

Entrevista con Aleix Valls, CEO and Cofounder at Liquid Co., y Digital Senior Advisor de Colonial

26 El Cerebro, las Decisiones y las Emociones

Liliana Alvarado de Marsano, Directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú



El momento de la reinvencción digital

La revolución digital en la que estamos inmersos ha exigido a todas las empresas una profunda transformación de sus procesos, sistemas y cultura corporativa. Esta reinvencción o metamorfosis digital, que han emprendido desde grandes compañías tecnológicas a pequeñas empresas de servicios y hasta negocios agrícolas, ha buscado siempre como objetivo ganar en agilidad y la eficiencia como método de adaptación al nuevo entorno. Las claves para una transformación digital exitosa, aquella que abarca desde la cadena de valor al modelo de servicios y la segmentación de producto, suelen ser fundamentalmente tres: talento, innovación y liderazgo.

La digitalización, asociada a fenómenos como la virtualización o la automatización de procesos, ha impulsado la creatividad como un valor clave dentro de las organizaciones. Y ha sido esta creatividad la que ha permitido avanzar a la industria en campos como la robótica, la Inteligencia Artificial, la nanotecnología o la biotecnología, ganando día a día en eficiencia para el desarrollo de los productos y soluciones. De la creatividad y la innovación disruptiva nació, por ejemplo, la tecnología de impresión 3D, que está revolucionando la fabricación aditiva ya que en la actualidad permite la personalización en masa de todo tipo de productos de consumo y abarata los costes de distribución de un modo que ni siquiera podíamos imaginar hace unos años.

Una nueva ventana... virtual

Otra de las tecnologías que más ha contribuido a borrar los límites entre el mundo físico y el digital es la realidad virtual, que abre una ventana a experiencias inmersivas e interactivas con representaciones



Helena Herrero
Presidente de HP
para España y Portugal

digitales de objetos 3D. Se abre así también el camino hacia la computación inmersiva, un entorno en el que la tecnología ya no estará anclada a dispositivos como el PC o el *smartphone*, sino que estará integrada en objetos cotidianos –desde los semáforos al mando a distancia– para recoger y aprovechar el continuo flujo de datos que proponen las nuevas ciudades inteligentes.

Un eje indiscutible de la transformación digital son también los nuevos modelos de suministro como servicio, a través de las omnipresentes nubes públicas y privadas. Los modelos de pago por uso dan a las empresas un mayor control sobre los costes, además de liberar capital y tiempo que antes dedicaban a la gestión y mantenimiento de la infraestructura y sistemas. Siguiendo este nuevo enfoque, los servicios transaccionales dejan paso a los modelos contractuales, y las soluciones globales de servicios gestionados para la empresa contribuyen a garantizar la eficiencia y la excelencia frente a los competidores en un mercado siempre desafiante.

Cuestión de talento

En un mundo cada vez más tecnológico, no podemos olvidar el factor humano que sigue siendo, no obstante, el que marca la diferencia para el éxito empresarial. La IV Revolución Industrial en la que nos encontramos inmersos provocará la desaparición de casi el 47% de los empleos que conocemos hoy en día, según se desprende del informe presentado en el Foro Económico Mundial de Davos, pero también traerá consigo la creación de más de 2 millones de nuevos puestos de

Todos los cambios en movilidad de los puestos de trabajo o la introducción de Inteligencia Artificial en los procesos de negocio, deben orientarse siempre a las personas

trabajo, la mayoría relacionados con las habilidades digitales y los conocimientos matemáticos, informáticos y de ingeniería.

Para cubrir esta nueva demanda del mercado de trabajo, es esencial fomentar los perfiles técnicos y científicos –revirtiendo la preocupante bajada de matriculaciones en los estudios denominados STEAM– y potenciar capacidades como el pensamiento crítico y la cooperación. La fuerza de trabajo *millennial* es clave en este sentido, ya que están vinculados como ninguna otra generación a los modelos de trabajo flexibles, la innovación continua y la orientación a resultados que exige la economía digital. Incrementar la presencia femenina en las carreras y profesiones técnicas es también una asignatura pendiente, puesto que nuestra sociedad digital no puede permitirse desperdiciar todo ese talento.

El factor humano es la pieza más importante de la nueva empresa digital. Todos los cambios en movilidad de los puestos de trabajo o la introducción de Inteligencia Artificial en los procesos de negocio, deben orientarse siempre a las personas. Y quienes asumen la responsabilidad de liderar las organizaciones deben también reforzar su compromiso con sus equipos humanos, lo que implica cuidar la diversidad, la colaboración y la transparencia. Las empresas que se dejen guiar por estos principios podrán reinventarse continuamente y mantenerse a la vanguardia del apasionante futuro digital que nos espera.



Capacidades digitales para garantizar una cadena de suministro en tiempo real

El paradigma pasado de que la planificación en el medio plazo era la prioridad y que había que focalizar las inversiones en predecir el futuro, está obsoleto o, al menos, es insuficiente. Los expertos en Operaciones tenemos que cambiar nuestro discurso. Ahora toca complementar la planificación del medio plazo con la respuesta en el muy corto plazo, con la agilidad en el momento, con el dinamismo en un entorno controlado. En definitiva, con capacidades *real time* de gestión de la cadena de suministro.

Los directores de Operaciones tienen un reto importante para dominar de forma precisa y completa la cadena de suministro en el complejísimo entorno actual. Para empezar, la actividad promocional y de lanzamientos es altísima. De hecho, algunas empresas de la industria de Consumo renuevan en torno al 40% de su portafolio cada dos o tres años. Por otro lado, las ventas asociadas al *e-commerce* generan enormes picos y valles difíciles de predecir, y la fidelidad de los consumidores hacia la marca es un valor perecedero. En este panorama, las cadenas de suministro extendidas están obligadas a combinar proveedores en países lejanos y “low cost” con clientes que exigen entregas en 24 horas. Vamos, una auténtica pesadilla si se quieren conseguir los objetivos de servicio y costes de la compañía.

Combinar visibilidad y agilidad

Accenture ha estimado que el sobrecoste asociado a una gestión manual convencional de la ejecución de la cadena logística asciende a un 7% del coste de transporte, a un 5% del coste de producción y



Pedro Béjar
Managing Director
Accenture Supply Chain

a un 20% del esfuerzo de personal del equipo de Operaciones dedicado a resolver las incidencias diarias. En esta situación, la buena noticia es que desde hace ya dos años están disponibles en el mercado tres capacidades digitales precisamente focalizadas en hacer posible la combinación de la visibilidad y la agilidad que el nuevo entorno demanda:

- Por un lado, están las arquitecturas de **Big Data** para el acceso en tiempo real a los datos de la cadena de suministro (desde los

pedidos de clientes y consumidores, hasta el estado de los envíos desde los proveedores).

- Por otro lado, los motores de ***Analytics***, que son capaces de digerir la multitud de datos mencionados anteriormente y proporcionar alertas basadas en reglas de negocio más o menos sofisticadas. Por ejemplo, el impacto en el plan de producción derivado del retraso de un día en el envío de un material o las alternativas de suministro de centenares o miles de pedidos cuando el *stock* disponible de una referencia A es insuficiente.

- Finalmente, las **estructuras organizativas** tipo ***Control Tower*** ya implantadas con éxito en empresas pioneras, que toman los análisis de los datos y las propuestas de decisiones basadas en los mismos y activan las funciones de la cadena de suministro, desde el servicio a los clientes hasta la planificación de los *stocks* o el aprovisionamiento de proveedores para que ejecuten las tareas precisas en cada momento.

Igualmente, Accenture ha estimado que para una empresa de Gran Consumo con una facturación anual de €10 bn, la agilidad y la respuesta en el corto plazo afecta, aproximadamente, a entre 500 y 700 empleados, y puede generar ahorros de hasta 200 M€ anuales en los costes de la Cadena. Aunque el potencial de valor es altísimo, desde la perspectiva de la transformación el reto no es menor; estamos hablando de cambiar la forma de trabajar de un equipo de personas extenso, impactado por unas operaciones dinámicas y tensas, y con una repercusión fundamental en los objetivos de crecimiento y en los costes de las empresas.



Las estructuras organizativas tipo *Control Tower*, ya implantadas con éxito en empresas pioneras, toman los análisis de los datos y las propuestas de decisiones basadas en los mismos y activan las funciones de la cadena de suministro



IX AfterWork APD en Barcelona

Una experiencia “vital” de aprendizaje y networking

Hace ya varios años que APD Mediterránea cierra su actividad anual en Barcelona con un acto muy especial, el AfterWork, en el que se combinan las nuevas tendencias del management, la economía global y el entretenimiento directivo; un encuentro multitudinario con gran presencia de los principales directivos y empresas de Cataluña, para muchos el mayor evento de liderazgo y networking que se celebra en la ciudad a lo largo de todo el año. El pasado 30 de noviembre llegó su IX edición, a la cual asistieron más de 3.300 directivos en el singular

espacio del Centre de Convencions Internacional de Barcelona, y para la ocasión APD contó con todo un nutrido grupo de anfitriones y ponentes de reconocido prestigio en múltiples ámbitos como la economía, la ciencia, el liderazgo, la arquitectura y el deporte. A través de sus magistrales ponencias y entrevistas, compartieron su opinión, visión y experiencias en sus respectivos ámbitos de actuación, extrapolables, siempre, al mundo del management, el liderazgo y la empresa.

Pedro Fontana, presidente de APD en la Zona Mediterránea, durante la inauguración del AfterWork.



Marketing | Music | Science | Architecture | Sport | Economy | Management



El futuro, con optimismo

El encuentro, amenizado por el octeto de estudiantes del Conservatorio del Liceu y conducido por el carismático periodista y presentador de TV y Radio Manel Fuentes, fue inaugurado, como viene siendo habitual cada año, por el presidente de APD en la Zona Mediterránea, Pedro Fontana, quien tras agradecer a los anfitriones y colaboradores su apoyo incondicional a este acto “atractivo ameno y divertido”, destacó que “necesitamos encarar los retos con optimismo y dejar atrás las incertidumbres”. En este sentido, subrayó la importancia de que las empresas creen riqueza y la distribuyan para que los jóvenes encuentren más opciones, más oportunidades”. Además, incidió en que “necesitamos un marco estable para la actividad y el desarrollo de nuestro tejido empresarial”. Finalmente, aseguró que “hoy más que nunca, nos enfrentamos a un cambio de paradigma en el que, fundamentalmente, habrá que favorecer la cohesión social y apostar por la formación y la educación”.

Tareas económicas pendientes y nuevas tendencias de negocio

Joaquim Monsant, director territorial este de CESCE, fue el primero en aparecer en escena, y lo hizo para

presentar a Jordi Sevilla, economista y ex Ministro de Administraciones Públicas, no sin antes señalar que “este ejercicio ha sido un año de digitalización, de robótica, de 4.0 y de Business Intelligence”.

Ya en el atril, Sevilla aseguró con rotundidad que “la crisis ha terminado, y un país que lleva creciendo varios años en torno al 3% no puede decir que está en crisis... pero quedan consecuencias de la misma”. En este sentido, emplazó a los allí presentes a interiorizar la idea de que “queda mucho por hacer”; en concreto, y a su juicio, tres cosas principalmente: “habrá que revisar la legislación laboral para intentar

Más de
3.300
directivos





Con música comenzó el encuentro y con música terminó... de la mano de Manel Fuentes y su grupo, Spring's Team, quienes ofrecieron un increíble homenaje al Boss.



recuperar la capacidad de generar empleo estable y bien remunerado”; en segundo lugar, “tenemos que pensar que para competir en un mundo globalizado se necesitan cambios en las políticas presupuestarias, y eso exige tener muy claro que hay que mejorar la productividad asociada a la incorporación de las nuevas tecnologías, al incremento de las inversiones en I+D...”; y, por último, “incorporar la lucha contra el cambio climático a nuestras líneas de actuación como empresas”.

Tras él, Igor Garcesi, director general de Banco Mediolanum, dio paso a la ponencia de Arnaldo Muñoz, director general de Airbnb Online Service Spain, reconociendo sentir una gran admiración por aquellos proyectos empresariales que transforman sectores consolidados. Proyectos como Airbnb, que, a día de hoy, y ya en palabras de Muñoz, “cuenta con una comunidad de 125.000 anfitriones en toda España”. Lo cierto es que “los *millennials* han tomado el poder y las decisiones de consumo, y para ellos la obsesión es la experiencia, no la propiedad. Buscan una experiencia totalmente diferente”. También hizo hincapié



JORDI SEVILLA
Economista y ex Ministro de Administraciones Públicas
Gobierno de España



ARNALDO MUÑOZ
Director General
Airbnb Online Service Spain



GISELA PULIDO
10 veces Campeona del Mundo de Kitesurf

en el hecho de que se ha producido un cambio tecnológico con la aparición de las plataformas digitales y que “por razones como el cambio climático y el consumo sostenible hay que atender al uso infrutilizado de muchas viviendas y de residencias secundarias”.

Esfuerzo y pasión, en el deporte y en la investigación

Estos fueron los dos conceptos que destacó Xavier Martínez, director general de Ascensores Eninter, para hablar de Gisela Pulido, 10 veces campeona del mundo de kitesurf, a la que tuvo la oportunidad de entrevistar, ofreciendo titulares como “solo pienso en lo que está por venir”, “la cabeza es la parte más importante, no solo lo es el talento y el esfuerzo” o “la pasión en lo que haces es indispensable y, por supuesto, creer en uno mismo para conseguir tus sueños, tus objetivos”.

Precisamente, de objetivos conseguidos y de esfuerzo también habló Manel Esteller, director del programa de Epigenética y Biología del Cáncer del IDIBEL, que precedido por Josep María Altarriba, Dean de EAE Business School, analizó la función de la biología, los avances en epigenética y su impacto en la sociedad actual, y aprovechó para pedir encarecidamente que “es fundamental y muy beneficioso que la investigación pública y la privada vayan más de la mano”. Asimismo, instó a las empresas y directivos a invertir más en investigación, no solo por beneficio propio, sino “por la salud de todos”.



MANEL ESTELLER
Director del Programa de Epigenética y Biología del Cáncer del IDIBEL



NATHALIE DETRY
Socia Fundadora Next2People Consultores



JULI CAPELLA
Arquitecto y ex Presidente FAD



FERRAN LATORRE
Alpinista, Guía de Montaña y Conferenciante

La política económica, el esfuerzo, la economía colaborativa, la investigación, el diseño, la transformación y los retos, protagonistas indiscutibles del análisis y el debate del IX AfterWork APD en Barcelona



Además del magnífico elenco de ponentes elegido para la ocasión, el encuentro contó con un selecto grupo de anfitriones que actuaron en calidad de presentadores de los mismos: Joaquim Montsant, director territorial este de CESCE; Igor Garcesi, director general de Banco Mediolanum; Xavier Martínez, director general de Ascensores ENINTER; Josep María Altarriba, Dean de EAE Business School; Carles Ransanz, VP New Customer Acquisition y Enterprise Market Spain en Sage, Gabriele Palma, director de Marketing de SEAT; Antonio Gassó, consejero delegado de GAES; e Ignacio Pi, responsable global de Mediapost Group.

Transformación, personas, innovación y diseño

A continuación, Carles Ransanz, VP New Customer Acquisition y Enterprise Market Spain en Sage, ahondó en el cambio, en la transformación, y para hablar de ello emplazó a Nathalie Detry, socia fundadora de Next2People Consultores, quien nos ayudó casi de forma mágica a comprender que “las personas han de ser las protagonistas del cambio, son las transformadoras del negocio”, a comprender que “tenemos que transformar nuestras ilusiones en metas”, que “somos fabricantes de nuestro propio talento” y que “aquello que tú crees es aquello que tú creas”.

Por su parte, Gabriele Palma, director de Marketing de SEAT España, animó a los asistentes a escuchar a Juli Capella, arquitecto y ex presidente del FAD, quien apareció en escena interactuando con Manel Fuentes de la mano de un cubo y una fregona para –además de narrar la historia de este invento y llegar hasta la fabricación actual del Airbus– afirmar que “el diseño es imprescindible”. De hecho, para él ha de formar parte de la fórmula de la I+D+i, y es que “la innovación solo es posible con el diseño, al menos en lo material”.

El reto como un imán

Y para muestra... Ferran Latorre, alpinista y primer catalán en escalar los 14 ochomiles, que presentado por Antonio Gassó, consejero delegado y director general de GAES, alcanzó la cumbre de este IX AfterWork asegurando que “necesitamos vivir situaciones límite”, que “el talento acumulado es fundamental para superar nuevos retos” y que “escalar es la conquista, no solo de las montañas, sino también de las emociones”.



APD @APDAsociacion · 30 nov.
 En respuesta a @APDAsociacion @CCIBonline y a 24 más
 Se acerca el final del #afterworkbcn. Muchas gracias a los más de 3.300 asistentes por venir y a todos los que habéis seguido en directo esta espectacular #ExperienciasAPD. Buenas noches y hasta pronto! / Bona nit i fins aviat! 🍷





#afterworkbcn

Bajo este hashtag el encuentro logró ser TT en Twitter durante más de 4 horas, posicionándose incluso en algunos momentos en 3ª posición a nivel nacional.



Corners de Networking

Además, los asistentes al AfterWork disfrutaron de una serie de corners de networking y zonas de degustación de la mano de Scharlau, Club Marketing Barcelona, Santiveri, Nordés Atlantic Galician Gin o Estrella Damm, entre otros, que hicieron las veces de broche de oro a este ENCUENTRO con mayúsculas, una cita ya esencial para el mundo de la empresa.





Isidro Velis

Product Manager en ekon,
unidad de negocio de Unit4

“EL SOFTWARE DE GESTIÓN ES LA PALANCA DE CRECIMIENTO PARA TODA COMPAÑÍA QUE QUIERA COMPETIR EN EL MERCADO GLOBAL”

¿A qué retos se enfrentan hoy las empresas a la hora de incorporar la innovación que genera la transformación digital en sus procesos de negocio?

Principalmente, a dos. Uno de ellos tiene que ver con la velocidad a la que se suceden los cambios, que no hace sino transformar las reglas del juego continuamente. Esto motiva que se presenten nuevas oportunidades de negocio que pueden ser transformadas en ventajas competitivas por las compañías cuyos sistemas estén debidamente actualizados, al menos durante un período de tiempo. El reto principal consiste en que dichas ventajas sean sostenibles en el tiempo, y esto solo se puede conseguir si se dispone de un *software* de gestión moderno e innovador.

El segundo reto es comprender la importancia de la experiencia de usuario, entendiendo por usuario a dos colectivos vitales para cualquier empresa: clientes y empleados. Es fundamental proporcionar una experiencia digital del nivel que el cliente espera, porque si lo conseguimos contaremos con su fidelidad. Igual de relevante es que nuestros empleados dispongan de las mejores herramientas informáticas para poder ofrecer un buen servicio, satisfacer la demanda tal y como sus clientes esperan, y facilitar que establezcan una verdadera

relación digital con el cliente, que trascienda incluso las barreras físicas de la propia compañía. Ahí es precisamente donde radica el valor de la relación futura entre cliente y proveedor.

¿Cómo despuntar en inmediatez y experiencia de usuario cuando de tecnología de *software* hablamos?

Se trata de dos conceptos que difícilmente podemos relacionar con el *software* de gestión, sobre todo con el más tradicional. Hasta ahora, los fabricantes de soluciones de gestión empresarial nos habíamos focalizado principalmente en ofrecer funcionalidad completa para poder gestionar la totalidad de las áreas de la empresa. En ekon, además, siempre hemos tenido muy claro que había que dar un paso más: dotar a nuestros sistemas de la flexibilidad necesaria para que los clientes puedan conseguir diferenciarse de sus competidores, convirtiendo al sistema de gestión en una herramienta estratégica orientada al cumplimiento de los objetivos del negocio. Dicho esto, y volviendo a los dos valores que mencionabas anteriormente, desde ekon creemos –y así lo estamos haciendo– que hay que cambiar el ritmo al que liberamos innovación al mercado, recortando el período temporal entre versión y versión, y adecuando nuestro trabajo en relación con el desarrollo de soluciones al compás al que evolu-

ciona la tecnología. De cara a la mejora de la experiencia de usuario, es algo que está directamente relacionado, ya que sólo se puede conseguir nuevamente mediante la incorporación de innovación a nuestros productos. Para esto último estamos impulsando lo que llamamos “laboratorios de ideas” para personal interno, en donde se fomenta una competición sana por nuevas ideas en relación con la aplicación de la tecnología al negocio, y los “ekon developer days”, cursos que impartimos en nuestro departamento de I+D a la comunidad de desarrollo de ekon y donde se trasladan las *best practices* en la aplicación de las tecnologías de vanguardia que incorporan nuestros productos para impulsar el negocio.

ekon es un ERP que en España utilizan en torno a 4.000 empresas. ¿Cuál es, a su juicio, la situación del mercado del ERP y CRM, y sobre todo, cuál es el grado de implantación de estas herramientas en la empresa española?

Quizá el análisis en el contexto actual tendría que ser más en la línea de identificar, no sólo el grado de implantación de estas herramientas en la empresa española, sino el tipo de tecnologías en las que están basadas. Si consideramos los sistemas ERP más tradicionales, veremos que la mayoría fueron creados antes de la revolución digital, incluso antes del *boom* de internet. Esto hace que posiblemente no sean la opción más conveniente en el entorno actual, ya que no han sido diseñados teniendo en cuenta la dinámica de la era *cloud*. Por otro

ES FUNDAMENTAL PROPORCIONAR UNA EXPERIENCIA DIGITAL DEL NIVEL QUE EL CLIENTE ESPERA, PORQUE SI LO CONSEGUIMOS CONTAREMOS CON SU FIDELIDAD

lado, vivimos en un entorno regulatorio constante, lo cual hace que ERPs importados de otros países como Estados Unidos o el norte de Europa no acaben de ajustarse a la idiosincrasia de nuestro país. Estos productos acabarán con el tiempo siendo desplazados por soluciones más próximas y más modernas. Nuestro producto de gestión es un ERP fabricado en España, con una orientación clara a la problemática de la pyme española, y nació en la era *cloud*. La diferencia que marca frente a los ERPs foráneos más tradicionales es evidente.

¿Qué ha de tener un *software* ERP para ser competitivo en el entorno actual, dominado por la globalización y el auge del e-commerce?

Sin duda, un factor diferencial hoy para un ERP es que esté alineado con las nuevas tecnologías que permiten aprovechar las oportunidades que presenta la transformación digital. Por otro lado, es conveniente que el *software* y las aplicaciones se desarrollen pensando en el usuario final, en la persona, que espera que el sistema sea fácil, intuitivo, que no requiera de periodos de formación largos, pero que no por ello deje de ser un *software* potente. Asimismo, ha de conformarse como una solución suficientemente flexible para que pueda llegar a ser adaptada y personalizada según las particularidades de cada cliente, de manera que preserven su di-

ferenciación. Finalmente, un ERP competitivo ha de ir de la mano del concepto “integrable”, que no “integrado”, es decir, ha de ser el engranaje que interconecte todo el conjunto de servicios que requiere una compañía moderna.

¿De qué tendencias tecnológicas oiremos hablar más en el futuro próximo dentro de este mercado?

Con toda probabilidad, de sistemas *multicloud*. Sistemas formados por distintas aplicaciones que se comunican entre sí, todas ellas en la nube. También, en gran medida, de seguridad. Vivimos en una época en la que los ataques vía *software* son cada vez más constantes y los ERPs más tradicionales pueden tener sus vulnerabilidades. Oiremos hablar, igualmente, de Inteligencia Artificial (IA) orientada a procesos de empresa, de cómo determinados algoritmos inteligentes pueden ayudar a detectar patrones en la forma en la que hacemos las cosas, y así los sistemas proponer a los usuarios la realización de determinadas actividades. La Industria 4.0 también será una de las tendencias que se imponga pues habremos de hacer las cosas de manera más eficiente, más automática, en definitiva, ser más competitivos. Y por último, un pilar tecnológico imparable y que más ilusión despierta tanto en nosotros como fabricantes de *software* de gestión, como en los usuarios finales: la movilidad.

EN EL FUTURO PRÓXIMO OIREMOS HABLAR, ENTRE OTRAS TENDENCIAS, DE IA ORIENTADA A PROCESOS DE EMPRESA, DE CÓMO DETERMINADOS ALGORITMOS INTELIGENTES PUEDEN AYUDAR A DETECTAR PATRONES EN LA FORMA EN LA QUE HACEMOS LAS COSAS, Y ASÍ LOS SISTEMAS PROPONER A LOS USUARIOS LA REALIZACIÓN DE DETERMINADAS ACTIVIDADES



FUSIÓN EMPRESAS

Si quieres que tus clientes estén bien atendidos, sube.

Sube a la nube de **Movistar Fusión Empresas** para impulsar tu negocio con las mejores aplicaciones digitales, desde cualquier lugar y dispositivo.



FIBRA
300
simétrica



Centralita
en la nube



Aplicaciones
digitales



Mensajería
negocios

movistar

ELIGE TODO

Puja-hi ja en el **1489**,
contactant amb el teu Assessor Comercial
o a movistar.es/fusionempresas

UNA SOLUCIÓ EMPRESARIAL DE *Telefónica*

Alex Valls

CEO and Cofounder at Liquid Co., Digital Senior Advisor de Colonial y ex-CEO de la Fundación Mobile World Capital Barcelona

“LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL VA DE REPENSAR LA FORMA EN LA QUE HACEMOS NEGOCIOS”



No cabe duda de que el nivel de digitalización en la sociedad avanza, desde hace tiempo, a muy buen ritmo pero, ¿cómo está afectando la transformación digital a las empresas?

En estos momentos es, sin duda, “agenda prioritaria” de cualquier consejero delegado. De hecho, no creo que a día de hoy exista actividad empresarial ajena al proceso de digitalización que está viviendo su sector y su cadena de valor... por varios motivos. En primer lugar, porque en aquellas empresas en las que su negociado tiene un cliente final, un ciudadano, este es cada vez más digital. En segundo lugar, porque la interoperación y la relación con otras corporaciones por parte de las compañías que tradicionalmente llamamos B2B, es también ya, de forma natural, digital. Y por último, porque lo digital es transversal, lo que lleva a que la definición originaria de muchos sectores sea progresivamente más borrosa. Lo vemos claramente en gigantes como Amazon, que ha sido capaz de abrir un nuevo vertical en su *marketplace*, pasando rápidamente de vender

ropa y libros a contar también con una plataforma de introducción de video, *Amazon Prime Video*, con la que se ha convertido en el segundo *player* mundial en contenido propio.

¿Qué busca el consumidor digital?

Fundamentalmente, la transparencia en los precios, y en la calidad y robustez del producto o servicio. Asimismo, cada vez confía más en los *reviews* y comentarios de otros usuarios que han utilizado ese servicio o han comprado ese producto, que en el valor que le da la propia marca o empresa que lo comercializa. De la misma manera, el consumidor digital busca conveniencia, aquello que pueda hacer su vida más fácil y más agradable. Esta última tendencia, concretamente, ha generado toda una revolución en torno al *e-commerce* con el desarrollo de soluciones en el campo del *delivery* (Amazon Prime Now, Amazon Go...) para eliminar puntos de fricción en la experiencia de cliente, “reventando” así el mundo de la distribución y venta *retail* en el canal *online*.

¿Cuáles son los desafíos principales a los que se enfrentan las organizaciones en los procesos de transformación?

Son diversos. Por un lado están las integraciones verticales, es decir, cómo mantener en la propia cadena de valor actual nuestra posición y no vernos diluídos porque hay alguien que cada vez controla más a nuestro cliente. Por ejemplo, en el sector *hospitality*, ha sucedido muchísimo con Booking.com o Expedia. Estas empresas se han quedado todo el conocimiento digital del cliente y han dejado realmente “ciegos” a los gestores de hoteles. Por otro, las integraciones horizontales; *players* que no formaban parte hasta ahora de nuestra cadena de valor, debido a la digitalización se convierten en auténticos competidores. Y, por supuesto, el talento; cómo transformamos, cómo reciclamos y cómo atraemos nuevo talento para el paradigma que está por llegar.

¿Exige la digitalización nuevos modelos de liderazgo en las organizaciones?

Absolutamente. En las compañías digitales brillan, por encima de todo, las capacidades y el talento de los individuos, porque en realidad el trabajo más repetitivo y automático va siendo menos relevante en nuestro día a día; en otras palabras, brilla más nuestra capacidad de aportar valor. Esto exige, realmente, el cambio de los liderazgos de las organizaciones.

NO CREO QUE A DÍA DE HOY EXISTA ACTIVIDAD EMPRESARIAL AJENA AL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN QUE ESTÁ VIVIENDO SU SECTOR Y SU CADENA DE VALOR

¿Cuáles son las claves a la hora de gestionar el talento digital?

Principalmente, que la estrategia digital sea nuclear en la compañía, no accesoria. Si entendemos que lo digital es solamente un nuevo canal comercial o que supone únicamente una mejora en la eficiencia de nuestras operaciones, va a ser difícil que ese director industrial o que ese director de marketing vea en nuestro proyecto empresarial un proyecto de largo recorrido y suficientemente ambicioso para su desempeño profesional.

¿Cómo desarrollar negocio en un contexto de contante transformación?

Hay que saber jugar muy bien con los tiempos en clave de negocio y en clave de mercado, y ahí ha de estar el “saber hacer” del consejero delegado: dónde está mi compañía, cuál es el *momentum* de mercado, cuánta erosión estoy sufriendo debido a la digitalización de mi cadena, y qué parte del negocio “tradicional” aún tiene sentido.



GIRONA, 14 DE DICIEMBRE

Bajo el título “Cómo afecta la Transformación Digital a la sociedad y a las empresas”, APD celebró el pasado 14 de diciembre en Girona una conferencia con Aleix Valls como invitado de excepción, quien opina que “somos un escaparate único para la industria y no hay que olvidar que la transformación digital es un hecho”.

En la imagen, Valls junto a Judith Viader, directora general de Frit Ravich y conductora del encuentro, y Mercè Faixes, directora de APD en la Zona Mediterránea.

Cuando *#AlguienTeEsperaEnCasa* y tu empresa te lo pone fácil... tiene nombre y apellidos: Aon España. La compañía da un paso adelante en el campo de la conciliación, y bajo el concepto *smartworking* y de la mano de la tecnología está impulsando una nueva manera de trabajar a través de la cual “queremos capacitar a los empleados de un sistema que optimice el dónde, el cuándo y el cómo trabajar”.

María Orellana

Directora de Recursos Humanos
de Aon España y Portugal

“ES FUNDAMENTAL PASAR DE UNA CULTURA DE PRESENTISMO A UNA CULTURA DE COMPROMISO Y EFICIENCIA”

En un momento en el que el debate en torno a la conciliación laboral cobra cada día mayor relevancia, Aon parece haber tomado ventaja pues desde hace tiempo se encuentra inmerso en la aplicación del concepto Smartworking dentro de la Compañía. ¿Cómo definiría esta novedosa manera de trabajar?

Se trata de una forma de trabajar a través de la cual queremos capacitar a nuestros empleados de un sistema que optimice el dónde, el cuándo y el cómo trabajar, y que les permita disfrutar de la máxima flexibilidad y las mínimas limitaciones para desarrollar su trabajo.

¿Qué sucede cuando consigues convertirte en un *smartworker*? ¿Qué ventajas tiene la aplicación de este modelo para el empleado y para la organización?

Queremos que Aon sea el mejor lugar para trabajar, donde los empleados se puedan desarrollar personal y profesionalmente. Para la organización, la ventaja es la posibilidad de generar equipos motivados que colaboren de forma eficiente. Asimismo, este modelo mejora la capacidad de respuesta ante nuestros clientes en en-

tornos cada vez más ágiles y cambiantes, y fortalece nuestros valores de confianza, generosidad y transparencia.

Enmarcada dentro de esta estrategia se encuentra la campaña *#AlguienTeEsperaEnCasa*, y además con sello español, y es que una vez más Aon España es pionera en iniciativas de gran calado para el Grupo a nivel mundial. ¿Cómo surge la necesidad de materializar con mayúsculas la flexibilidad horaria y la gestión eficaz del tiempo, y qué medidas contempla?

La necesidad surge de la transformación que se está llevando a cabo en nuestra compañía, que pone el foco en el bienestar y compromiso de todos los que formamos Aon. Con la campaña *#AlguienTeEsperaEnCasa* queríamos dar un paso más en nuestra evolución hacia una cultura de eficiencia haciendo especial hincapié en lo que para nosotros es el aspecto diferencial, el compromiso y la responsabilidad individual. Con esta campaña hemos querido remover conciencias y reflexionar sobre qué hábitos y pequeñas decisiones del día a día nos



alejan de casa. No se trata de trabajar menos, sino de trabajar de forma más eficiente... para todos, también para nuestra vida personal, y es a la vez un reflejo del compromiso de la empresa con el tipo de sociedad en la que queremos vivir.

En cuanto a las medidas, estas se concretan en la ampliación de la jornada laboral flexible de entrada y de salida, la extensión del horario de comedor, el incremento de la jornada intensiva de verano y la puesta en marcha del trabajo en remoto.

¿Qué resultados están obteniendo desde que comenzara su puesta en marcha?

No han podido ser mejores. Estas medidas han tenido un alto impacto en el compromiso de nuestros empleados, el mensaje es ilusionante y se nota en el ambiente laboral. Nuestro dato de *engagement* se ha incrementado en 8 puntos respecto al año pasado, y en este mes de diciembre recibimos el Premio Empresa Flexible 2017 nacional en la categoría

de gran empresa por nuestra política de conciliación y flexibilidad laboral, por lo que estamos muy orgullosos de que también pueda tener un impacto social.

Afirma Eduardo Dávila, CEO de Aon Iberia y Middle East, que se trata de pasar del “presencialismo físico” al “estar presente”. ¿Podemos afirmar que es la tecnología la base fundamental de la flexibilidad laboral?

La tecnología es un facilitador que ayuda mucho a conseguir conciliar esta nueva realidad. Como dice Eduardo Dávila, para dar respuesta a clientes globales hay que encontrar otro tipo de equilibrio; la inmediatez y la agilidad son claves pero ya no desde nuestro sitio. Medir hoy en día la contribución a los resultados en base al tiempo que pasamos en la oficina ya no tiene sentido, y es una creencia todavía muy arraigada en nuestra sociedad. Aun así, quienes usamos la tecnología somos las

personas, así que toda transformación pasa por una transformacional cultural, donde nuestras personas tienen que estar en centro.

En su caso, la división Aon Hewitt ha sido la encargada de conducir la implantación de este modelo. A pesar de ser una medida que redundará positivamente en la organización, ¿han encontrado resistencias características de cualquier transformación cultural?

Sabemos que romper viejos hábitos lleva tiempo, y seguiremos apostando por la inversión en la capacitación de los responsables de equipo para adaptarse al cambio, y en la concienciación de todos sobre el uso responsable del tiempo. El trabajar con Aon Hewitt y otras áreas de la organización ha hecho posible un enfoque innovador, y es un ejemplo más de que trabajar de forma diferente y cambiar produce resultados de alto impacto.

El éxito de esta nueva forma de trabajar, ¿reside en contar con una cultura basada en la confianza y la responsabilidad, o esta se construye a base del impulso de este tipo de medidas?

Escuchar, comunicar y promover la confianza es fundamental para la puesta en marcha de estas medidas. Además, nuestro Consejero Delegado, Eduardo Dávila, y todo el Comité de Dirección, son los

primeros en fomentar esta forma de trabajar y en impulsar estas iniciativas.

“La experiencia es un grado” y por ello, ¿qué le recomendaría a aquellas organizaciones que estén valorando “unirse” al smartworking? ¿Ve necesario el respaldo de un partner para su implantación?

Les animo a que den ese paso para conseguir el cambio cultural necesario en las empresas: pasar de una cultura de presentismo a una cultura de compromiso y eficiencia. De la misma manera, les recomiendo, fundamentalmente, que asuman que no existe una solución única para todos, y que la clave reside en la apuesta por los empleados y en confiar en que ellos son los primeros que quieren hacer las cosas bien. Nosotros contamos con Aon Hewitt para que nos ayudara a reflexionar sobre el proceso, la implantación de las medidas y la comunicación. Contar con un *partner* experimentado lo veo una inversión muy rentable; aporta un gran conocimiento de mercado y eso da una confianza enorme a la hora de plantear un cambio de tan alto impacto en la organización. Además, permite que el equipo de HR trabaje muy bien asesorado y pueda dedicarse a lo que realmente no se puede subcontractar: el trabajo codo con codo con los responsables de equipo para que entiendan a fondo cómo encajan las nuevas medidas en su realidad.

**ALGUIEN
TE ESPERA
EN CASA**

Grandes acciones que impactan en la forma de trabajar

Smartworking by Aon Spain

www.aon.es/soluciones/alguienteesperaencasa



Priorizar el conocimiento

—Las empresas siempre tienen que poner la atención, en primer lugar, en las personas, tanto si son empleados, clientes o accionistas, como si son *stakeholders*. Y es que las empresas son, en realidad, su gente, sus conocimientos, y sus capacidades y relaciones.

Por otro lado, vemos que el conocimiento es portátil y su aplicación ya no está confinada a ninguna industria en particular. Los llamados “knowmads” trabajan para una serie de empresas durante un tiempo determinado, pudiendo hacerlo en diferentes puestos funcionales. Estas valoran su conocimiento y sus competencias, así como el reconocimiento y el prestigio que ello conlleva, y ellos responden a los estándares de excelencia asociados con su pericia mucho más que a la disciplina impuesta por las prácticas jerárquicas de todavía demasiadas compañías.

Además de esto, el mundo del conocimiento empieza a revertir el equilibrio de poder entre las empresas y las personas, pero a pesar de ello la mayoría necesita todavía a las organizaciones para combinar su pericia con las habilidades y relaciones complementarias de otros individuos de la organización. Necesitan trabajar por objetivos con impacto en los clientes y en el mundo. Necesitan “mates”,

colegas; es lo que las empresas han de ofrecer a estos trabajadores.

Al mismo tiempo, el mayor desafío que tienen las compañías en esta segunda década del siglo XXI es encontrar el mejor talento, entender las diferentes culturas y la forma en la que estas se desenvuelven, y lograr una excelente experiencia de trabajo en equipo.

Conjuntamente a la rápida aparición del nuevo conocimiento, la habilidad para interpretarlo, integrarlo y aplicarlo estratégicamente, se ha vuelto inmensamente valiosa, ya que puede mejorar o destruir a una empresa.

Cada organización debe integrar el conocimiento a su proposición de valor, utilizándolo en cada aspecto de la forma en la que hace negocios (su perspectiva del cliente, sus esfuerzos para abandonar supuestos y reinventarse a sí misma a través de la innovación, y sus capacidades y enfoque).

Cualquier empresa con relativa frecuencia necesita preguntarse: ¿cómo puede el conocimiento que tenemos, o al que tenemos acceso, mejorar nuestras relaciones y nuestra oferta de cara a nuestros clientes? ¿Y cómo podría cambiar eso el nuevo conocimiento?

El uso más directo del conocimiento dentro de una organización tiene como fin construir sus propias capacidades. Esta habilidad para aplicar el conocimiento al conocimiento es el factor fundamental en el avance de la productividad. El gran reto es revisarlo y priorizarlo.

Las empresas deben asumir que sus empleados personifican el conocimiento, y las capacidades y relaciones que estas ofrecen al mercado.

Las organizaciones dependen más de su gente de lo que su gente depende de ellas. Las personas son la inversión más importante que hace una empresa. Por ello, deben posibilitar que todos sus empleados vivan y alcancen su mayor potencial, su máxima efectividad y su mayor rendimiento. Y esto es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Así pues, las dos palabras mágicas entre una empresa y su trabajador son CONFIANZA y APOYO. El mejor resultado para ambos se producirá cuando se deje de hablar de LOGROS y se empiece a hablar de APORTACIÓN a los clientes, a los empleados, a los accionistas, y a la sociedad en general.

Las empresas deben asumir que sus empleados personifican el conocimiento, y las capacidades y las relaciones que estas ofrecen al mercado

Enrique Alejo

Director General Corporativo de RTVE

Recientemente afirmaba que “es necesario dinamizar y transformar nuestra RTVE”. ¿En qué se está innovando en estos momentos para “culminar” la digitalización de la Corporación Pública?

En estos momentos, son tres las líneas de innovación que estamos llevando a cabo. Por una parte, estamos intentando encontrar fórmulas de conexión más intensa con nuestra audiencia, y también buscamos medirla mejor. Por otro lado, en relación con los contenidos, hemos lanzado recientemente un portal interactivo y trasmedia denominado *Playz*. Finalmente, en el campo de la tecnología y la organización, estamos desarrollando proyectos de colaboración externa, y recabamos contribuciones y aportaciones desde los propios empleados de RTVE.

La apuesta por la digitalización es evidente en RTVE y en cualquier medio que quiera competir en el momento actual pero, ¿es posible situarse a la vanguardia tecnológica y seguir manteniendo el foco en los contenidos?

Yo diría que para mantener el foco en los contenidos es necesario ponerse a la vanguardia de la tecnología. Y esto ocurre porque cada vez más estos deben tener en cuenta a los espectadores, no solo de forma pasiva como hasta ahora, sino también interactuando con ellos. Y para esto, la tecnología es imprescindible. Por otro lado, será posible desarrollar nuevos contenidos a partir de la información que recabemos de la audiencia a través del *Big Data*, y para ello también la tecnología es una pieza indispensable.

¿En qué lugar de la estrategia digital de RTVE sitúan la experiencia de usuario?

“PARA UNA TELEVISIÓN PÚBLICA COMO RTVE, LA EXPERIENCIA DE TODOS LOS CIUDADANOS ES UNA PIEZA IMPRESCINDIBLE DE NUESTRA ESTRATEGIA”

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

Pues debería situarse en el primer nivel. Como he comentado en las anteriores preguntas, la opinión de la audiencia, de los usuarios, es cada vez más importante, y de hecho, de ahora en adelante va a estar condicionada a que su experiencia al usar nuestros productos sea la mejor posible. Aunque ya no se trata solo de productos, sino también de servicios. Para una televisión pública como RTVE, la experiencia de todos los ciudadanos –no solo como usuarios sino también como ciudadanos– es una pieza imprescindible de nuestra estrategia.

El pasado mes de octubre lanzaban *Playz*, un nuevo espacio digital en abierto con contenidos originales e interactivos para nuevos públicos. ¿Qué valor diferencial destacaría? ¿Cómo competir en un momento en el que coexisten en el mercado un



gran número de plataformas digitales de contenidos?

La experiencia novedosa que aporta Playz es que los usuarios pueden contribuir al guión de alguna de las series que aparecen dentro del canal. Es verdad que cada vez hay más plataformas digitales, y que diferenciarse no va a ser sencillo. Por eso será importante para RTVE desarrollar contenidos cada vez más adaptados a las necesidades de los distintos grupos que componen nuestra audiencia. Playz también aporta para nosotros un valor porque se dirige a un público joven que difícilmente ve la televisión, y que está relativamente alejado de RTVE.

La innovación interna es primordial, pero también lo es la externa, de hecho ustedes lo ponen de manifiesto con iniciativas como Impulsa Visión. ¿De qué trata este proyecto y qué objetivos persigue?

Impulsa Visión es un intento de acercarnos al cada vez más flore-

ciente mundo de la creación de contenidos y de propuestas tecnológicas por parte de microempresas, lo que se denominan *startups*. Este es un ecosistema que está creciendo en torno a las grandes corporaciones –y a veces no tan grandes– y al que RTVE quiere ayudar a desarrollarse y con el que pretende obtener también beneficios e ideas, ya que el talento y la creatividad se encuentran de forma natural dentro de estas empresas. Por todo ello, hace más de dos años impulsamos

LA OPINIÓN DE LA AUDIENCIA ES CADA VEZ MÁS IMPORTANTE, Y DE HECHO, DE AHORA EN ADELANTE VA A ESTAR CONDICIONADA A QUE SU EXPERIENCIA AL USAR NUESTROS PRODUCTOS SEA LA MEJOR POSIBLE

esta iniciativa que ya se encuentra en su tercera edición y que queremos ampliar y expandir, no solo a cuantas más empresas mejor, sino también a otros sectores conectados con la industria audiovisual, la cual está creciendo de manera importante en los últimos años.

¿Qué nuevas herramientas digitales se ponen a disposición de la información de RTVE?

RTVE ha sido pionera en la información digital en España, y lo quiere seguir siendo, y por eso se han lanzado un conjunto de *apps* que permiten acceder a la información disponible en RTVE de forma inmediata y fácil. No solo está nuestra página web, sino que también se puede acceder a nuestros informativos, a *podcast* de información de radio y a programas de televisión a través de los nuevos dispositivos en movilidad que hemos ido mejorando y ampliando en los últimos tiempos.

Por otro lado, y en lo que se refiere a la incorporación de procesos digitales internos en RTVE, estamos lanzando una iniciativa de periodismo en movilidad, utilizando herramientas fácilmente accesibles en el mercado y aplicando tecnologías en la nube. Asimismo, vamos a desarrollar una iniciativa de información regional a partir de tecnologías novedosas, que permitan y faciliten una mayor cercanía de la información con nuestros ciudadanos.

Tratándose de un ente público y de gran tamaño, ¿cómo se está acometiendo el cambio cultural que supone su transformación digital?

No cabe duda de que debemos no solo trabajar la mejora de la tecnología y de los contenidos, como comentaba anteriormente, sino que también es necesario cambiar nuestra organización de manera que pue-

RTVE HA SIDO PIONERA EN LA INFORMACIÓN DIGITAL EN ESPAÑA, Y LO QUIERE SEGUIR SIENDO, Y POR ESO SE HAN LANZADO UN CONJUNTO DE APPS QUE PERMITEN ACCEDER A LA INFORMACIÓN DISPONIBLE EN RTVE DE FORMA INMEDIATA Y FÁCIL

da procesar este aluvión de datos y de información que va a provenir de nuestra audiencia, permitiéndonos mejorar cada día nuestros contenidos y las herramientas tecnológicas que los facilitan. Ello supone que el modo de producción tiene que cambiar. ya no puede ser el que había en el siglo XX. Y también nuestra organización, y en concreto creo que es importante que se reproduzca un modelo organizativo similar al sistema que encontramos fuera de RTVE, es decir un modelo colaborativo, en red, interactivo. Todo ello supone, qué duda cabe, un gran reto para nosotros, pero creemos que estamos en disposición de acometerlo y de llevarlo adelante con éxito.

¿Cómo es la RTVE digital que imagina?

El reto que tenemos por delante es convertirnos en líderes de información digital en España. Tenemos las capacidades y los recursos para ello, y creo además que es el servicio público que RTVE, como medio público, debe prestar a la ciudadanía española en el siglo XXI. Sería una RTVE conectada con la sociedad, con las empresas y con el mundo exterior, creando una gran red de comunicaciones fuera y dentro del ámbito de nuestra empresa. Un gran dinamizador, por tanto, de la cultura, de la creatividad, y de la discusión pública en nuestro país.



La nueva dualidad del mercado de trabajo

—Hasta hace poco hemos entendido la dualidad del mercado de trabajo de nuestro país como la diferencia entre dos colectivos de profesionales en función de sus condiciones de acceso al mercado: los profesionales “consolidados” con contratos indefinidos y condiciones estables en su relación laboral, y aquellos que no gozan de este modelo, normalmente jóvenes que han salido al mercado tras la crisis, aunque el concepto es incluso anterior a la misma, y que suelen tener contratos temporales. Muchas veces cambian de la ocupación al paro, y viceversa. A veces son contratados por obra y en otras ocasiones incluso se les invita a darse de alta como profesionales autónomos o a apuntarse a un programa de formación para ser incorporados como “becarios”. En definitiva, por dualidad se ha entendido el contraste entre estas dos realidades basadas en dos modelos de relación que han convivido en nuestro mercado.

Pero estamos asistiendo al nacer de una nueva dualidad. Posiblemente incluso más cruel. La de las diferencias que se pueden establecer entre profesionales en

el final de sus carreras en función de los mecanismos de protección social de los que puedan gozar o sufrir tras el paso de la actividad a la inactividad.

Hasta ahora nuestro modelo de protección social ha sido muy generoso con la mayor parte de los profesionales que cuando se retiraban accedían a una pensión pública que permitía disfrutar de un nivel de ingresos próximo al que te-

nían cuando estaban en activo. Sin embargo, el suicidio demográfico español, caracterizado por una tremenda reducción de la natalidad desde finales de los años 70, el importante incremento de nuestra esperanza de vida y el consiguiente envejecimiento de la población, están haciendo

reconsiderar el modelo actual de pensiones. Las primeras decisiones para ajustar el déficit del sistema han pasado por la no regulación de la edad de retiro y el traslado de la decisión a la persona.

Esto está haciendo que las empresas con más capacidad se estén planteando, entre sus estrategias de Personas, modelos de salida para evitar un envejecimiento extremo de sus plantillas. De modo

que, sabiendo que la llave recae en el profesional, éste decida salir.

A los modelos tradicionales de los planes de prejubilación, a las jubilaciones incentivadas, se suman ahora los premios a la jubilación o los planes de prestación social complementaria, mediante los cuales los trabajadores de estas empresas (con capacidad y músculo) puede afrontar el paso a la jubilación de una manera mucho más holgada que aquellos otros que no van a tener más remedio que alargar sus vidas laborales ante la expectativa de reducir significativamente sus niveles de ingresos.

Esto generará una nueva dualidad del mercado de trabajo en función de las políticas de preparación de la jubilación: por una parte, los profesionales de las grandes compañías que podrán salir del mercado de trabajo muy jóvenes (con menos de 60 años) en unas magníficas condiciones, y por otra, los que simplemente no podrán jubilarse y tendrán que trabajar muchos años, salvo que quieran vivir con unos niveles de renta mucho más bajos de los que tenían anteriormente. Ni hablemos ya de aquellos otros que ya estaban con anterioridad en la parte mala de la dualidad clásica, ya que ni siquiera tendrán acceso a las prestaciones públicas.

Las empresas con más capacidad se están planteando, entre sus estrategias de Personas, modelos de salida para evitar un envejecimiento extremo de sus plantillas



El Cerebro, las Decisiones y las Emociones

—El cerebro es el órgano más importante de nuestro cuerpo, controla y organiza cada parte indicándole qué hacer, cómo y cuándo hacerlo. Según el MIT el cerebro humano es capaz de procesar imágenes completas en tan solo 13 milésimas de segundo, lo que lo constituye en una obra maestra de la naturaleza debido a su alto nivel de complejidad.

El cerebro está formado por Redes Neuronales que explican en gran medida nuestro comportamiento. Los avances en neurociencia han ayudado a la comprensión del cerebro humano y validado la importancia de las sensaciones y emociones en nuestras vidas.

Paul Mac Lean, a través de su teoría del cerebro triuno, sustentó que nuestro cerebro se divide en tres áreas: el cerebro reptil, instintivo; el cerebro límbico, emocional; y el cerebro córtex, racional.

La función principal del cerebro reptil es actuar de manera instintiva para mantenernos con vida. Toma decisiones pensando solamente en el presente, en el hoy y no se preocupa por lo que pensamos o sentimos, pues solo le interesa nuestra supervivencia.

El cerebro límbico, nuestro cerebro emocional, es el área del cerebro donde se procesan las emociones y se hace un seguimiento estricto de las experiencias vividas: las agradables generando recuerdos de

placer o las desagradables generando dolor. Todo lo que quiere este cerebro es mantenernos a salvo y satisfechos, tomando en consideración las experiencias pasadas para actuar. Constantes investigaciones sustentan que si una persona ha sobrevivido hasta ahora haciendo ciertas cosas, su cerebro límbico le exigirá seguir repitiendo esos mismos comportamientos.

El cerebro córtex, el cerebro que nos separa de los otros seres vivos, es el área del cerebro donde se producen el pensamiento racional, el aprendizaje, la creación y el juicio consciente. Este cerebro actúa pensando en el futuro, decidiendo lo que menos perjuicio le genere.

Vale la pena mencionar que las 3 diferentes áreas del cerebro no siempre están de acuerdo entre sí. Por ejemplo, si el cerebro córtex quiere probar algo nuevo, el cerebro límbico podría tratar de ponerle en alerta induciendo la ansiedad y el miedo para disuadirle de dar un paso hacia lo desconocido.

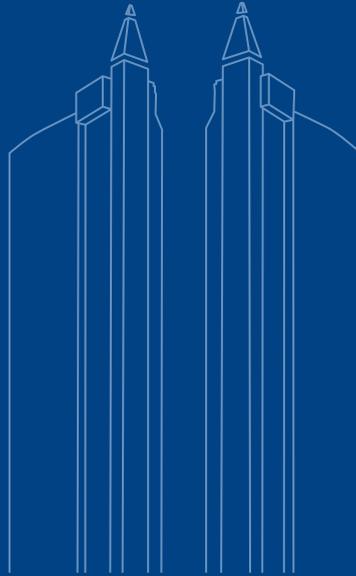
Desde 1872, Charles Darwin, autor de la Teoría de la Evolución de los Seres Humanos, estuvo fascinado por el rol de las emociones, y llegó a la conclusión de que las emociones estaban allí, en esencia, para advertirnos de inmediato si una situación era o no segura para nosotros.

Nuestro cerebro está formado por redes neuronales que se vuelven más fuertes o más débiles según la frecuencia con que se utilicen. Las más usadas se convierten en 'carreteras neuronales' muy fuertes que asociamos con determinadas emociones y definen nuestros pensamientos predeterminados, comportamientos automáticos y personalidad. Las emociones nos ayudan a informarnos sobre nuestra situación actual y son vitales en el proceso de toma de decisiones.

Las personas experimentamos 5 emociones principales y cada una tiene como consecuencia un comportamiento específico. La tristeza se experimenta cuando algo no es correcto y nos deprime, nos paraliza. El miedo lo sentimos cuando existe un peligro potencial, somos impotentes frente a él y deviene en una acción de lucha o huida. La ira nos lleva a intentar cambiar una situación que nos perturba. El disgusto nos impulsa a mantener distancia de lo que consideramos perjudicial, y la alegría se centra en el placer y la recompensa y nos invita a volver a repetir determinadas situaciones.

En gran medida, experimentamos emociones en respuesta a nuestras sensaciones ante determinados estímulos. Si nuestro cerebro evoca un pensamiento o un recuerdo se podría desencadenar una reacción emocional, sin embargo, el cerebro córtex puede actuar para suprimir o reprimir nuestras emociones. Cada cerebro tiene su rol y actúa en consecuencia.

Las emociones nos ayudan a informarnos sobre nuestra situación actual y son vitales en el proceso de toma de decisiones



SOLIDEZ Y FUTURO

