



apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 316 FEBRERO 2016 9 EUROS WWW.APD.ES

38
LEADING DIGITAL
Entrevista con el Consejero
Delegado de Capgemini España

42
RIESGO POLÍTICO
2016 presenta mejoras en
los mercados emergentes

48
EMPLOYER BRANDING
Diez enfoques para el éxito a
partir de diez conversaciones

MONOGRÁFICO
FORMACIÓN
Base de la competitividad



EXECUTIVE MBA+



Universidad
Católica
de Valencia
San Vicente Mártir

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

inede
business school

XIV Edición

Coorganizado por APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) e Inede Business School, el Executive MBA combina las más avanzadas metodologías de aprendizaje y docencia, de la mano de profesionales de reconocido prestigio.

Inicio: 28/10/2016 - Finalización: 07/07/2017

OTROS PROGRAMAS MBA

- Global MBA
- Industrial MBA
- MBA Organizaciones Deportivas

PROGRAMAS ESPECIALIZADOS

- Ocio y Hospitalidad
- New Ventures and Entrepreneurship
- Marketing Digital

Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)
Avda. Jacinto Benavente, 10
46005 Valencia

www.apd.es
pmotero@apd.es
96 373 50 13

Dar forma(ción)ⁿ al negocio

Recientemente la OCDE alertaba a España de la necesidad de mejorar el nivel de competencias de los españoles y optimizar su formación en el puesto de trabajo para fomentar el crecimiento y la innovación. Asimismo, a través de un informe elaborado por la propia organización multilateral se nos emplazaba a duplicar los esfuerzos en materia de formación con objeto de asegurar las competencias necesarias de cara a tener éxito en el ámbito socioeconómico.

Precisamente, desarrollar el talento y fortalecer la competitividad de nuestras organizaciones son dos exigencias que llevan a cada vez más compañías a apostar por la formación de sus directivos y profesionales. Y es que el mercado global demanda nuevas competencias, múltiples habilidades más allá de las requeridas por el propio puesto de trabajo, y destrezas acordes a la sociedad del conocimiento en la que nos encontramos.

En APD hemos venido esforzándonos, más aún en los periodos de mayor dificultad, por rodearnos de los mejores expertos en sus respectivos ámbitos de conocimiento y práctica profesional para así ofrecer una formación diversificada e innovadora que hoy se traduce en cerca de 160 actividades recurrentes en toda España entre seminarios, cursos, máster y clubs, y un panel de más de 450 ponentes.

Antes de terminar estas líneas, no queremos obviar el impacto que las TIC y la búsqueda constante de la alineación con la estrategia de negocio están teniendo en las modalidades de aprendizaje empleadas por las organizaciones. Ello ha traído consigo un considerable auge del *e-learning*, el aprendizaje informal y las universidades corporativas, así como de otras más novedosas en nuestro país como la Formación Profesional Dual, en torno a la cual, solo dos años después de su implantación oficial en España en el curso 2012/2013, el número de estudiantes se ha multiplicado por cuatro, el de empresas por diez y el de centros educativos por cinco.



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN



Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Ixaso García (Bilbao); Aitor Galisteo (Barcelona); Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

En este número han colaborado: Adrián Díaz-Caneja (Canal CEO) y Maribel Herruzo (Sala VIP) / **Maquetación:**

Lourdes González (Artes Gráficas G3) /

Directora de Publicidad: Teresa Serra Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es / **Redacción y Administración:**

Montalbán 3, 1º dcha. 28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 / Depósito Legal:

M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es

N.º 316, FEBRERO 2016 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)
SUSCRIPCIONES: revista_apd@apd.es

*“El conocimiento es la mejor
inversión que se puede hacer”*
Abraham Lincoln



FORMACIÓN

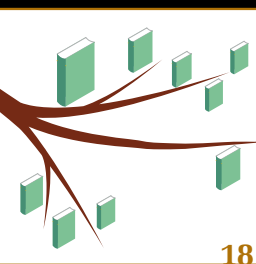
Base de la competitividad

Monográfico

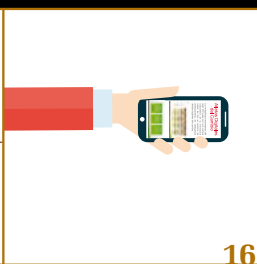
- 18 Plantar un libro, tener un árbol,
escribir un hijo
Alfonso Luengo
- 20 ¿Podemos competir con un modelo
universitario obsoleto?
Eduardo García Erquiaga
- 22 ¿Están de moda las
Universidades Corporativas?
Toni Ramos
- 24 Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa:
una realidad en constante transformación
Teresa Manobens
- 26 “Participar en la FP Dual es trabajar por la
competitividad de las empresas y por la
empleabilidad de nuestros jóvenes”
Entrevista con Mercedes Chacón, Responsable
del Programa de FP Dual de Bankia
- 30 “En España se necesita mucha
formación para mejorar el nivel de las
pequeñas empresas”
Entrevista con José Carrasco,
Director General de Fersay - Grupo ETCO
- 32 Formación, factor clave
de la transformación y
la competitividad de Correos
Tomás Manso
- 34 Hacia un modelo de conocimiento colectivo
para desarrollar a los profesionales públicos
María Rodríguez

En el próximo número

INNOVACIÓN
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



18



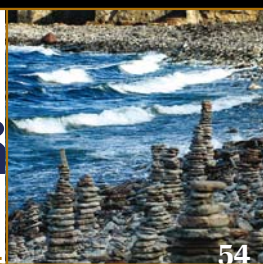
16



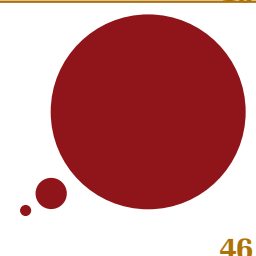
38



34



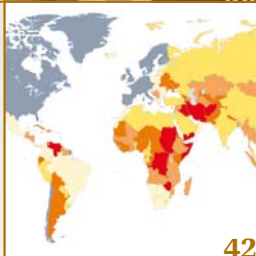
54



46



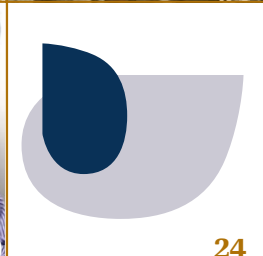
26



42



30



24

APD

Canal CEO

- 05** Conversación Estratégica entre Luis Pardo, CEO de Sage, y Javier Arroyo, Director General de Fundación Juan XXIII

Próximamente

- 06** 2 Congreso Nacional de CFOs. El CFO actual: Valores, Estrategia y Visión

Bilbao, 19 de mayo

Jesús Sánchez-Quiñones
Juan Pablo Herrera
Antonio Uguina

- 08** IV Edición Club Comercial: ¿Cómo convertimos en vendedor-asesor de confianza para nuestros clientes?

Barcelona, 3 de mayo

Actualidad

- 10** APD Colombia: 10 Consejos para 2016

- 14** Almuerzo-Coloquio en Santiago con Jorge Dezcallar, ex-Director del CNI y ex-Embajador de España en EEUU, Vaticano y Marruecos

- 15** Josep Piqué, Vicepresidente y CEO de OHL: "La internacionalización exige una buena gestión de los recursos humanos"

EMPRESA

Leading Digital

- 38** "Tengo dudas de que la cultura de gestión actual esté preparada para el cambio digital"

Entrevista con Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España

Gestión de Riesgos

- 42** Mapa de Riesgo Político: 2016 presenta mejoras en los mercados emergentes

Fernando Villarrubia y
Pablo García Horcajo

Speak to the World!

- 46** Informal Learning: Time to take it seriously!
James Hoyle

Cuestión de Personas

- 48** Employer Branding: Diez enfoques para el éxito

FIRMAS

- 12** La banca 4.0: personas, confianza y cercanía
Pablo Junceda Moreno

- 16** Atletas Digitales del Cambio
Mónica Deza

- 37** Escuchemos y respondamos
Ignacio Pi Corrales

- 44** El problema de los riesgos intangibles
Francisco José Berenguer

salaVIP

Deportes de Aventura

- 52** La Roca. Trabajar en equipo para ganar el partido, o cómo aplicar los valores del deporte en las organizaciones.

Viajes

- 54** Öland. La insólita isla del Báltico.
Por Maribel Herruzo

Lecturas

- 56** Creando innovadores. La formación de los jóvenes que cambiarán el mundo.
Tony Wagner

Gestión sostenible de las organizaciones. Modelo de responsabilidad.

WAA



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

Presidente de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de
Garrigues Abogados y
Asesores Tributarios

Vicepresidentes

José María Arias Mosquera,
Presidente de Banco Pastor
y Presidente de APD en zona
Noroeste • **Pedro Fontana**,
Presidente Ejecutivo de Areas
y Presidente de APD en zona
Mediterránea • **Mauricio
González Gordón**, Presidente
de Bodegas González Byass
y Presidente de APD en
zona Sur • **Íñigo Parra
Campos**, Presidente de
Vossloh España y Presidente
de APD en zona Levante •
**Fernando Querejeta San
Sebastián**, Presidente de
Idom y Presidente de APD en
zona Norte • **Juan Miguel
Sanjuan y Jover**, Presidente
de Satocan y Presidente de
APD en zona Canarias

Interventor

**Ignacio Eyries García de
Vinueza**, Director General
de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente Ejecutivo de
Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell •
Claudio Boada Pallerés,
Presidente de Abantia-Ticsa
José Bogas, Consejero
Delegado de Endesa •
Manuel Broseta Dupré,
Presidente de Broseta
Abogados • **Daniel Carreño**,
Presidente de General Electric
en España y Portugal • **Ángel
Corcóstegui Guraya**, General
Partner de Magnus Industrial
Partners • **Mª Dolores
Dancausa Treviño**, Consejera
Delegada de Bankinter
• **Mónica Deza Pulido**,
Presidenta de Ainace y
CEO de Bendit Thinking
• **Baldomero Falcones
Jaquotot**, Presidente
de Fomento y Expansión
Empresarial • **María Garaña
Corces**, Presidenta de
Microsoft Ibérica

• **Rosa María García
García**, Vicepresidenta
y Consejera Delegada
de Siemens • **Laura
González-Molero**, Presidente
de Merck Serono en
Latam • **Helena Herrero**,
Presidente de Hewlett
Packard • **Julio Linares
López**, Vicepresidente 3º
de Telefónica • **Amparo
Moraleda Martínez** •
Pedro Pérez Fernández,
Presidente de Itinere •
Matías Rodríguez Inciarte,
Vicepresidente 3º del Banco
Santander • **Fernando Ruiz
Ruiz**, Presidente de Deloitte •
Gonzalo Sánchez, Presidente
de PwC • **Carlos Torres
Vila**, Consejero Delegado de
BBVA • **Juan Carlos Ureta
Domingo**, Presidente de
Renta 4 Banco

Vocales

Zona Norte: **Carlos Delclaux
Zulueta**, Presidente de Vidrala
• **Luis Herrando Prat de
la Riba**, Vicepresidente del
Banco Popular

Zona Mediterránea: **Pedro
Ferrereras Díez**, Abogado de
Ferrereras Abogados • **Gabriel
Masfurrol Lacambra**,
Presidente de Wings 4 Business
• **Joaquín María Nin Genova**
Zona Noroeste: **José
Silveira Cañizares**,
Presidente de Grupo Nosa
Terra 21
Zona Levante: **Rafael
Aznar Garrigues**, Presidente
de Autoridad Portuaria de
Valencia
Zona Canarias: **Sergio
Alonso Reyes**, Presidente
de Domingo Alonso • **José
Carlos Francisco Díaz**,
Presidente de Corporación 5
Análisis y Estrategias
Zona Sur: **Javier Benjumea
Llorente**, Consejero de
Abengoa • **Santiago Herrero
León**

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

- 1ne Ibérica Facility S. Group
- Aboaser
- Acvil Aparcamientos
- Aitor Zuazua Oyarzábal
- Ald Automotive
- Alhóndiga La Unión
- Asociación Plus40net
- Bard de España
- Belbin Associates
- Bergner Europe
- Caixabank
- Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Zaragoza
- Catral Garden & Home Depot
- Cipro Servicios Integrados
- Cluster da Madeira eo Deseño de Galicia
- Collecta Servicios de Gestión de Cobros
- Compañía del Trópico de Café y Té
- Compañía Logística de Hidrocarburos - CLH
- Divertia Producciones
- Eraikilea Promotora
- Ergosfera Training Managers
- Eulen
- Expert One Centro de Servicios de Tecnología
- Fernando Sierra Hernández
- Fiadex LMA
- FMC Foret
- Fundación Privada Universitaria EADA
- General Alavesa de Inversiones Futuras
- Gsdocument y Gestión
- GfK Emer Ad Hoc Research
- Gran Hotel Domine
- Hanson Hispania
- leTeam Consultores
- Igualatorio Médico Quirúrgico
- Ilustre Col. Of. de Ingenieros Industriales de Galicia
- Industrias Lácteas Monteverde
- Ingemetal
- Ingeniería de Inspección Técnica de Vehículos
- Ingeniería y Suministros Asturias
- Inmark Europa
- Instituto Jurídico y Económico
- Intelligence & Public Affairs
- Kermit
- Laffer Abogados
- Lider Integrated Technology Consulting
- Limagrain Ibérica
- Lowendalmasai España
- Manuel Naranjo, Correduría de Seguros
- MAS Prevención, Servicio de Prevención
- Mec Mediterránea
- Mecanizados Norte Bravo
- Pablo López Gutiérrez
- Panavale
- Picassa
- Quick Comunicación Multimedia
- Quick Rent
- Qwety Farma
- Redegal
- Rotork Controls Iberia
- S.E. Carburos Metálicos
- Salvat Advocats
- Tactics Medicina y Desarrollo
- Teamandtime Solutions
- Teléfonos Líneas y Centrales
- Unarc Gestión de Obras
- Unisys



Ver el VIDEO de la entrevista en
canalceo.com

**CANAL
CEO**

“No es un cambio cada diez años, son diez cambios cada año”



LUIS PARDO
CEO
SAGE ESPAÑA

JAVIER ARROYO
Director General
FUNDACIÓN JUAN XXIII

¿Por qué es necesario el cambio en las empresas del tercer sector?

¿Qué papel juegan los líderes en los procesos de innovación? Luis Pardo, CEO de Sage España, y Javier Arroyo, Director General de la Fundación Juan XXIII, han compartido sus reflexiones sobre estas y otras muchas cuestiones ante los micrófonos de Canal CEO.

Para Javier Arroyo, las compañías dedicadas al tercer sector deben tener puestas las miras en las empresas ordinarias con modelos de éxito en el *management*. Al margen de la actividad, “es necesaria la innovación en gestión para conducir a la excelencia a un sector que encuentra muchas dificultades en su día a día”. Asegura que su organización ha dado el paso de trabajar con un nuevo sistema tecnológico, a pesar de la dificultad y de la necesidad de meditar mucho un cambio así. Él y su equipo se encontraron ante una organización ya madura con necesidad de mejorar procesos. Para eso se construyó un proceso participativo desde el comienzo.

Esta es, a juicio de Luis Pardo, una de las claves para encarar la gestión del cambio, ya sea tecnológico o de cualquier otra índole. Pero no la única. También es necesario saber por qué la organización va a acometer un proceso como ese; intentar que el líder no delegue y que sienta ese tránsito como algo muy propio, además de que el equipo vaya percibiendo qué beneficios tiene ese recorrido realizado; y, ya por último, que el líder trate de crear una cultura de innovación. La velocidad del mercado ha convertido la innovación en una palanca de competitividad y el cambio debe estar presente de forma constante. Como afirma Pardo: “no es un cambio cada diez años, son diez cambios cada año”.

2 CONGRESO NACIONAL CFOS EL CFO ACTUAL: VALORES, ESTRATEGIA Y VISIÓN

RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA

BILBAO

19 DE
MAYO
DE 2016



JESÚS
SÁNCHEZ-QUIÑONES
CONSEJERO EJECUTIVO
RENTA 4 BANCO

Papel del SuperCFO

El papel del CFO es esencial en la creación de confianza dentro de la compañía. El nivel del CFO marca la imagen de la empresa. Es la otra cara de la moneda del CEO: más racional y analítico y nada pasional. Un CFO de calidad permitirá que los *stakeholders* sigan apostando por la estabilidad y crecimiento de la empresa. El CFO ya no es solo la persona responsable de preparar los números, controlar los costes y el responsable de la administración. Ha de ser una persona capaz de interpretar los números, y no de prepararlos únicamente. Es un directivo fundamental para la estrategia y el crecimiento de la organización. Debe entender el negocio, la tecnología, los recur-

sos humanos, y conocer suficientemente todos los departamentos de la empresa. Su visión del largo plazo es crucial. En este sentido, una de las tareas del CFO es lograr una cartera de financiación diversificada, bien estructurada en plazos y en productos para crecer de forma robusta. Las facilidades actuales de la financiación bancaria no serán eternas, dependen en gran medida de cuánto tiempo el BCE siga su política actual. Por su parte, la internacionalización de las empresas españolas añade nuevos retos a la labor del CFO: financiación local o centralizada, riesgo tipos de cambio, existencia de sistema de inteligencia de negocio y *reporting* en tiempo real.

apd

CONGRESOS

Siempre es un buen momento para hablar de valores del CFO

En el 1 Congreso Nacional de CFOs señalamos el camino del CFO hacia un rol más amplio y una orientación más estratégica de su función, y lo titulamos “*del CFO al CFO, liderando la estrategia de la empresa*”.

Un año después seguimos convencidos de que los directores financieros enfrentan la necesidad urgente de replantear, casi diríamos de ampliar, sus responsabilidades y, en consecuencia, sus competencias. Como ya dijimos, el CFO es un líder estratégico que debe sustituir el enfoque del detalle por la visión integral de la organización. Esto es un salto desafiante, de lo funcional a lo estratégico. Es el paso de controlar y auditar a organizar, dirigir y liderar. Supone no limitarse a obtener y administrar recursos y a proteger activos, sino pensar en cómo movilizarlos con intelligen-

cia. Pero como compartimos en el primer Congreso, la parte más importante y más difícil de la estrategia, es la ejecución. Y, por tanto, no basta con que el CFO conozca e impulse la visión y la estrategia y se asegure de que las iniciativas estratégicas cuentan con los recursos y presupuestos necesarios. Para ello, debe colaborar en la simplificación de los procesos, en la eficiencia de las operaciones y en la motivación y alineamiento de las personas, y no solo de la función financiera sino, en general, de la organización. Por último, el CFO continúa siendo el referente ético del comportamiento en la organización así como el principal regulador del riesgo. Por ello, siempre es un buen momento para hablar de valores del CFO y de gestión del riesgo, como seguro lo haremos en el próximo Congreso.



**JUAN PABLO
HERRERA**
CFO
SAGE ESPAÑA



ANTONIO UGUINA
DIRECTOR DE
RIESGOS ESPAÑA
BBVA

La empresa española media continúa lejos de los estándares de las empresas líderes en el mundo

En un mundo cada vez más globalizado y más digital, los desafíos a los que deben enfrentarse las empresas son numerosos y complejos. Para avanzar en este nuevo entorno, la función del director financiero es clave. Esta realidad ha sido evidente en los últimos años. La duración y severidad de la crisis han marcado un antes y un después en el devenir del tejido empresarial español. Las empresas que han sobrevivido cuentan con una operativa más eficiente, mejor estructura de financiación y compiten en un mayor número de mercados. Hoy son empresas más fuertes y con mejores prácticas.

En el horizonte persisten los desafíos. La empresa española media continúa lejos de los estándares de las empresas líderes en el mundo. Su reto sigue siendo acortar la distancia tecnológica y alcanzar el tamaño preciso para competir en el mundo. No hay tregua para las empresas del siglo XXI. Solo cabe aspirar a ser las mejores y para ello es preciso que la figura del director financiero cobre relevancia. Asistir al 2 Congreso Nacional de CFOs organizado por APD es sin duda una oportunidad de prepararse y acercarse a la nueva realidad en la que se desarrolla su actividad.

IV Club Comercial

PRÓXIMAMENTE

Barcelona

3, 10, 17 y 24
de mayo de 2016

Inscripciones en
www.apd.es

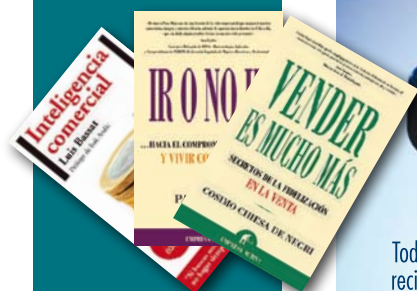
¿Cómo convertirnos en vendedor-asesor de confianza para nuestros clientes?

En la actualidad nos enfrentamos a mercados ultra competitivos en los que los productos y servicios se parecen cada vez más entre ellos y en los que nos encontramos ante compradores muy informados y muy conscientes de las distintas alternativas que tienen a su alcance.

Este hecho aparentemente amenazador puede suponer al mismo tiempo una gran oportunidad para las empresas que entiendan la importancia del papel de su fuerza de ventas, porque ahora los clientes son más únicos que nunca y resulta imprescindible tratarlos de modo individualizado. Es por eso que los mejores ya se están dando cuenta que invertir en una fuerza de venta bien capacitada puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva.

Los contenidos del Club

Las habilidades necesarias para tener éxito en la venta son variadas, pero en definitiva pasan por comunicar de forma eficaz, por aplicar método en el trabajo y, finalmente, por emplear adecuadamente las herramientas al alcance. En este sentido, los contenidos del “Club Comercial” han sido escogidos precisamente para enriquecer los conocimientos de los participantes en estos tres ámbitos.



Todos los asistentes recibirán un pack de manuales de venta



Los dos primeros módulos buscan aportar una sólida base metodológica a la hora de desplegar nuestra actividad de venta y de negociación. Por su parte, el tercer módulo se centrará en la adaptación de nuestra comunicación en función de los diferentes tipos de personalidad de nuestros clientes con objeto de resultar más influyentes; y, por último, el cuarto modulo tratará de las técnicas de captación de nuevos clientes profundizando en el uso de la herramienta LinkedIn.

Objetivos

El objetivo fundamental del Club Comercial es ayudar al crecimiento de los profesionales de la venta a través de la incorporación de nuevos conocimientos y habilidades que le permitan desarrollar su función de modo más eficaz. Asimismo, se busca establecer lazos de relación entre gestores comerciales, delegados de ventas, jefes de zona... de diferentes sectores, tipología de compañías y mercados a los que se dirigen, permitiendo un enriquecimiento mutuo a través de las experiencias de cada participante.



JORDI PONS

Consultor Senior
MANUM CONSULTING GROUP



LUIS SANTAMARÍA

Consultor Senior
MANUM CONSULTING GROUP



JUAN MARCOS MONER

Socio Director
MANUM CONSULTING GROUP

El modelo tradicional de venta centrado en el producto o servicio resulta hoy en día totalmente obsoleto e ineficaz. Simplemente, ya no funciona. El Club Comercial es una oportunidad única para desarrollar las habilidades necesarias para poner en el centro de la actividad comercial al Cliente, ayudando a posicionar al vendedor como un verdadero asesor de confianza de sus clientes”

Sesión 1

El Proceso de Venta Consultivo

Juan Marcos Moner

3 de mayo de 2016

Sesión 2

La Negociación por Principios

Jordi Pons

10 de mayo de 2016

Sesión 3

La Comunicación Basada en Estilos de Personalidad

Luis Santamaría

Martes 17 de mayo

Sesión 4

La Captación de Clientes y LinkedIn

Jordi Pons

24 de mayo de 2016

10 IDEAS PARA 2016 COLOMBIA

APD Colombia, constituida hace poco más de dos años, sigue consolidándose como un centro de referencia para el debate económico y empresarial. Con cerca ya de 100 empresas asociadas, de entre las más importantes del país, sigue sin duda los pasos de APD España en cuanto a notoriedad, y facilitador imprescindible de información, formación y *networking* para el directivo colombiano.

El crecimiento económico, la innovación, el emprendimiento, el proceso de paz o la importancia de la transparencia en el entorno corporativo, fueron algunas de las cuestiones

analizadas en la tercera edición del encuentro que APD Colombia organiza a comienzos de año para reflexionar con grandes líderes empresariales y sociales sobre los principales asuntos que pueden



El liderazgo para la transformación

“ Propongo que cada persona se pregunte cada día por su motivación para crear valor en cada acción y cada gesto”

RAFAL G. STAND

Presidente del Centro Internacional de Responsabilidad y Desarrollo Sostenible



Sobre el perdón

“ El perdón no cambia el pasado, sino que mejora el futuro. Perdonar requiere método y tiempo, no es algo automático”

SYLVIA ESCOVAR

Presidente de Terpel



La reputación

“ El valor de una compañía está directamente ligado a su reputación, lo que significa que la inversión en esta puede cambiar radicalmente la realidad de una empresa”

JAIME ARTEAGA

Director de Jaime Arteaga & Asociados



La transparencia

“ Las compañías deben crear una cultura de transparencia y habilitar para sus empleados canales seguros, confiables y adecuados para denunciar los actos de corrupción”

LUCIO RUBIO

Presidente de Enel Energy Colombia



Vídeo resumen en el Canal de APD en YouTube



ORLANDO JARAMILLO
Director del Hospital Méderi

Mi metro cuadrado

“Invito a que pensemos más en nuestro metro cuadrado y a gestionar y mejorar los impactos en el entorno inmediato”



SANTIAGO MADRIÑÁN
Director de CECODES

Una economía baja en carbono

“Es primordial el compromiso realizado por los países en la Conferencia de París de frenar el calentamiento global en un máximo de 1,5 °C”

tener un impacto positivo tanto para la sociedad como para el tejido empresarial del país. Las “10 ideas para 2016” fueron presentadas por el presidente de APD Colombia, José Antonio Vargas, junto

a Daniel Feged, CEO de **Grupo Albión Comunicación Estratégica**, responsable de dar paso a cada uno de los participantes y de destacar los puntos más relevantes de sus intervenciones.



JOSÉ M. DE LA CALLE
Socio de Garrigues

Justicia, desarrollo social y económico

“La justicia en Colombia no funciona bien, pero esto no lo causa un bajo nivel de inversión ni la falta de jueces. Es un problema de eficiencia gerencial”



ÁNGEL MARTÍN
Director de la Misión de la OEI en Colombia

Postconflicto: una gerencia en paz

“Es preciso propulsar un país en el que los ciudadanos respeten más las instituciones y piensen menos en el provecho personal”



MARÍA EUGENIA REY
Presidente de Grupo Evolution

La crisis, ¿momento de oportunidad?

“La crisis es una oportunidad empresarial para buscar nuevos nichos y llegar a nuevos negocios y sectores”



LISANDRO PÉREZ
Managing Partner de AT Kearney Colombia

La planificación estratégica

“La planificación estratégica tiene que centrarse en la creación de múltiples escenarios complejos y no solo en el que más probable parezca”

La Banca 4.0: Personas, confianza y cercanía

“El cambio es ley de vida. Cualquiera que solo mire al pasado o al presente, se perderá el futuro”

John Fitzgerald Kenedy

—Ya nadie duda de que la banca es actualmente un sector en plena y continua transformación. Si echamos la vista atrás, nos daremos cuenta de que no es necesario llevar muchos años trabajando en un banco para constatar la vertiginosa evolución que ha sufrido nuestro negocio en apenas un lustro. Las comunicaciones, la tecnología, la estructura de las redes bancarias, el tamaño de las entidades, los productos, la tipología de los clientes —con la irrupción de los nuevos “nativos digitales”—, la calidad esperada en el servicio, la accesibilidad... son solo algunas de las transformaciones que estamos viviendo y que, sin duda, suponen un cambio disruptivo en nuestra forma de entender y desarrollar el negocio bancario.

Vivimos nuevos tiempos, tiempos de cambios extraordinarios. Aquellos que se empeñaban en repetir que en este negocio de la banca ya estaba todo —o casi todo— “escrito en piedra”, han podido ver cuán equivocada era esta afirmación. La tecnología y la nueva realidad digital están redefiniendo la forma en que trabajamos e interactuamos con nuestros clientes. Por si esto no fuera suficiente,

La banca del futuro ya está entre nosotros, pero esta Banca 4.0 será verdaderamente excelente si al tiempo que es capaz de transformarse continúa impulsando los valores y las fortalezas que han hecho de la banca española un ejemplo en el mundo.

la reciente crisis económica —una de las más duras y duraderas que se recuerdan— y que ha afectado de forma especialmente singular al sector bancario, ha puesto de manifiesto la necesidad y la conveniencia de entidades bancarias más fuertes y solventes, más grandes e internacionalizadas y, por supuesto, más eficaces y eficientes. Todo ello, en aras de la consecución de una rentabilidad que asegure la sostenibilidad del negocio y el atractivo para los capitales que se invierten en él. Sin duda, el actual marco de reducidos tipos de interés refuerza aún más la necesidad de hacer una banca diferente.

Todas las entidades, todos los directivos del sector, están de acuerdo en la necesidad de transformarse y de transformar sus organizaciones y modelos de negocio para asegurar su futuro y —con el mismo— los intereses de sus clientes, accionistas y empleados. La diferencia estará en la capacidad de liderar el cambio y en el convencimiento para llevarlo a cabo con rigor, ambición, profesionalidad y visión estratégica. Aquí estará la distinción entre unas entidades y otras, entre las que aprovecharán el cambio

como una oportunidad y las que irán a rebufo de los acontecimientos. Las que se embarquen en el primer grupo, sin duda serán las ganadoras de este proceso imparable, un proceso que no solo requiere de la mejor tecnología, sino en el que la actitud de los equipos directivos será absolutamente clave. La transformación digital promete extraordinarios avances, pero también importantes cambios a los que habrá que adaptarse y que redefinirán nuestra forma de trabajar. Las tecnologías digitales incrementan la conectividad y la disponibilidad del servicio bancario eliminando barreras de tiempo y lugar, también permiten la automatización de procesos y transacciones aumentando la productividad y la eficiencia.

Los clientes ya están cambiando sus comportamientos impulsados por otros sectores que han impuesto nuevas formas de comprar, informarse y relacionarse, y nuevas demandas de disponibilidad, inmediatez y servicio. De la conjunción de una nueva tecnología digital que avanza y unos clientes que la asimilan y demandan, nace la transformación del sector financiero que estamos viendo. Los nuevos clientes digitales interactuarán —ya lo hacen— con mayor frecuencia con el banco a través de canales remotos, de mayor conveniencia en tiempo y desplazamiento, y solo acudirán a las oficinas para



Pablo Junceda Moreno

Presidente de APD en Asturias
y Vicepresidente de la Zona Noroeste

gestiones más complejas, de mayor valor y necesidad de asesoramiento. Por otra parte, la tecnología está absorbiendo procesos administrativos y transacciones que desaparecen de las sucursales. Estos cambios están transformando las redes de oficinas y el trabajo de sus gestores. Las visitas de los clientes a las sucursales serán menos frecuentes y su demanda de asesoramiento y servicio más alta, por lo que la excelencia en atención será un elemento clave.

El trabajo del gestor bancario se moverá hacia tareas de mayor valor creando nuevas oportunidades para su desarrollo profesional. Se requerirán nuevas capacidades para adaptarse, relacionarse con el cliente en el nuevo entorno digital y más conocimiento y talento para aportar valor a esta relación. Así, con la tecnología como aliado, la relación con el cliente se enriquecerá y la confianza saldrá reforzada.

La transformación en la banca no es ya una opción, sino una obligación para las mejores entidades que piensan en el futuro y en el largo plazo. Pero en este proceso imparable que estamos viviendo en el sector bancario, existen algunos parámetros diferenciales que deberían permanecer invariables: la cercanía, la confianza y las personas. En banca, al igual que en cualquier otro sector empresarial, la transformación debe implicar mejora; transformarse o cambiar para no aportar algún elemento sustancial que implique una mayor calidad de servicio, una mayor rentabilidad, una mayor accesibilidad o una mayor capacidad

de respuesta y –con ella– una mayor eficacia y eficiencia, no tiene sentido. Pero cualquier mejora debe estar necesariamente vinculada a una serie de cuestiones previas que cada entidad debe plantearse: ¿cuál es su posicionamiento actual en el mercado y a cuál aspira con la transformación? ¿Cuáles son los valores que le reconocen en el mercado y cuáles quiere que le reconozcan en el futuro? Y de forma especial, ¿cuál es la tipología de sus clientes y a qué nuevos nichos de clientela aspira? Sin duda, estas cuestiones son especialmente relevantes, también lo es el ritmo y alcance del cambio para evitar que un proceso de transformación pensado en un futuro probable y unos clientes potenciales provoque una pérdida de rentabilidad presente y el desencanto de los clientes actuales.

Este nuevo mundo digital que tiene su base en la tecnología, que permite ofrecer una experiencia mejorada de servicio con costes más ajustados, tendrá que contar con un intangible diferenciador: las marcas y sus valores, que acaban decantando la confianza de los clientes. Estos sintetizan la forma de “hacer banca” de cada entidad y la diferencia del resto, cuestión de especial interés en entornos digitales.

Solo si se tienen en cuentas estas premisas podrá construirse por cada entidad un exitoso y singular modelo de esta nueva Banca 4.0 ya

que, de lo contrario, la “criatura” resultante tendrá más inconvenientes que ventajas y nacerá con mal pie.

No querría dejar sin comentar

un aspecto crítico en todo proceso de transformación y que muchas veces ocupa poco espacio en los análisis y exposiciones que definen estos procesos: los equipos humanos. Si los clientes deben –sin duda– ser el foco, los empleados y directivos de las compañías en proceso de transformación y cambio pueden y deben ser los protago-

nistas e impulsores del éxito transformacional. De nada sirve la publicidad, las campañas de marketing, los mejores productos o la más avanzada tecnología si no se cuenta con un equipo humano motivado que enlace todas estas capacidades en un círculo virtuoso en el que la profesionalidad, la cercanía, la sensibilidad y la confianza se transmitan diariamente de persona a persona por los diferentes canales de negocio.

Hace unas semanas tuve la oportunidad –en uno de los actos organizados por APD en Asturias– de conversar con un alto directivo de la banca española y hablando sobre los nuevos modelos de la banca del futuro me comentaba que –como en el popular juego de las “siete y media”– los bancos que ni se queden cortos ni se pasen en los cambios, serán los grandes vencedores de este proceso.

En este proceso imparable que estamos viviendo en el sector bancario, existen algunos parámetros diferenciales que deberían permanecer inalterables: la cercanía, la confianza y las personas.

JORGE DEZCALLAR, EX-DIRECTOR DEL CNI Y EX-EMBAJADOR DE ESPAÑA EN EEUU, VATICANO Y MARRUECOS

“La UE no es capaz de confeccionar una política energética, de defensa o exterior, común”

APD en colaboración con CESCE y Banco Pastor celebraron el pasado 3 de marzo en Santiago un Almuerzo-Coloquio con Jorge Dezcallar, ex-director del CNI y ex-embajador de España en EEUU, Vaticano y Marruecos. Enmarcado en el Ciclo “El mundo y la empresa”, que pretende reunir en diferentes encuentros a expertos de referencia de ámbitos como la geoestrategia, la energía o las relaciones internacionales, el acto contó con la asistencia de más de 80 directivos.

La evolución económica de los últimos años ha dejado patente la interdependencia entre países y la naturaleza global de los desafíos a los que nos enfrentamos, así como el cambio en el paisaje geopolítico. En este contexto, a la hora de hacer negocios y acometer inversiones, para los directivos resulta imprescindible incorporar la visión global y geopolítica en su toma de decisiones.

Bajo esta perspectiva comenzó su intervención el ex-director del CNI y ex-embajador en EEUU, Vaticano y Marruecos, Jorge Dezcallar, señalando que “el Estado Islámico es un enemigo diferente que utiliza otras tácticas y otras formas de actuar”. No obstante, aseguró que “aunque los servicios de inteligencia españoles son más pequeños que sus homólogos europeos, han aprendido tras el 11-M”. En la misma línea, Dezcallar se refirió al 11-S afirmando que “acabó con la hegemonía americana”. Sin embargo, negó la decadencia en EEUU, que tiene un desempleo menor al español, “domina” los océanos y “tiene el mayor ejército del mundo”.

Más peso exterior

En otro orden de temas, el invitado de excepción subrayó que España ha jugado “por debajo” de su peso en lo que respecta a política exterior durante los últimos tiempos, por lo



(Izda.) Primer plano de Jorge Dezcallar. Bajo estas líneas, José María Arias, presidente de la Zona Noroeste de APD; Isabel Colomina, directora de Marketing y Comunicación de CESCE; Jorge Dezcallar; y Honorato López Isla, presidente de Honor en la Zona Noroeste de APD.



que abogó por “estar más presentes en la toma mundial de decisiones que afectan a la marcha del mundo”. Sin ir más lejos, Dezcallar mostró cierto asombro por que España no esté presente en asuntos tan relevantes del contexto internacional actual como el acercamiento entre Cuba y EEUU, el proceso de paz de Colombia o las reuniones acerca del futuro de Ucrania.

JOSEP PIQUÉ, VICEPRESIDENTE Y CEO DE OHL.

“La internacionalización exige una buena gestión de los recursos humanos”

Más de 150 directivos asistieron en Barcelona el pasado 23 de enero al encuentro que inició la nueva temporada del ciclo New Experience on Business Transformation organizado por APD en colaboración con Axis Corporate.

Emili Cuatrecasas, presidente de honor de la Zona Mediterránea de APD, inauguró la jornada “El proceso de internacionalización: Lo que hay que cambiar” que dio las claves del nuevo enfoque de la internacionalización de OHL, líder mundial en construcción de ferrocarriles y hospitales y décimo mayor constructor de infraestructuras de transporte. La ponencia de Josep Piqué, vicepresidente y consejero delegado de OHL y ex-Ministro de Asuntos Exteriores, fue presentada por Casimiro Gracia, presidente de Axis Corporate, quien destacó que la empresa es “un caso exitoso de transformación del proceso de internacionalización” y valoró la ocasión de contar con la experiencia internacional del ponente.

Panorama geopolítico

Josep Piqué es un personaje público con presencia en la primera línea de múltiples foros. En esta ocasión, centró su intervención en su experiencia actual en el proceso de internacionalización de OHL y en la reordenación de la estrategia internacional de la compañía. Bajo la premisa de que la historia se repite, Piqué recaló la

importancia de saber interpretar los hechos históricos relevantes que afectan a cada región para afrontar con éxito decisiones sobre operaciones internacionales. Según su visión, el fin de la guerra fría ha dejado paso a un panorama convulso en el que las viejas referencias ya no son válidas. También destacó las tensiones de la globalización del conflicto de Oriente Medio, que traspasa las fronteras, y sobre el panorama económico mencionó el desmoronamiento económico de China, la incertidumbre de la economía brasileña, las dificultades de Rusia y las incipientes señales de flaqueza económica de Estados Unidos. Finalmente, subrayó que Europa no está libre de tensiones económicas y políticas.

Lecciones aprendidas y nuevas estrategias

La internacionalización de OHL se inició mucho antes de la crisis, en 2002, y ahora afrontan el futuro con una nueva estrategia para sus operaciones en el extranjero.

Los ejes principales de esta nueva etapa internacional, según explicó su vicepresidente, se basan por un lado en la concentración del negocio en países en los que tienen capacidad de “ser percibidos como locales”, y por el otro, en la diversificación, dejando de concentrarse exclusivamente en operaciones de gran calado para acometer también proyectos de menor envergadura.



Primeros planos de Emili Cuatrecasas, presidente de honor de la Zona Mediterránea de APD, y de Casimiro Gracia, presidente de Axis Corporate, durante la celebración del encuentro.





Atletas Digitales del Cambio



Una ola de cambio empuja a las corporaciones a reinventarse. No escapa ningún sector. Ya sean compañías tradicionales o grandes grupos tecnológicos, las reglas del juego son las mismas para todos: solo se salvarán los creyentes y practicantes de la Innovación.

La revolución digital ha removido los cimientos de la economía tradicional y ha empujado a las empresas a un proceso de transformación que marcará su futuro. Un nuevo paradigma que obliga a las compañías a flexibilizar su estructura organizativa, situar al cliente en el centro de su estrategia, contemplar nuevos modelos de negocio y desarrollar productos y servicios innovadores con el fin de adaptarse a un mercado cada vez más exigente y competitivo. El 84% de los ejecutivos a nivel global dice que la innovación es muy importante para sus compañías. Pero solo un 6% están contentos con sus resultados en innovación.

Las empresas se afanan en la búsqueda de productos y servicios innovadores con los que atraer

clientes y encontrar nuevas fórmulas de negocio sin darse cuenta de que no tienen una cultura de compañía apropiada para ello.

La innovación en una empresa ya existente no es solo la suma de una gran tecnología, unas adquisiciones acertadas o empleados inteligentes. La innovación corporativa necesita una cultura que se complemente con ella y la apoye. A menudo, esto implica un cambio en la cultura de la empresa. Persuadir a los empleados a dejar a un lado

La rentabilidad empresarial del siglo XXI pasa por una cultura corporativa de la innovación capaz de dar un entorno de entrenamiento de verdaderos atletas digitales del cambio

los valores y creencias habituales para adoptar otros nuevos, puede suponer un reto

Pero, ¿qué significa realmente una cultura corporativa de innovación? Significa que hay, literalmente, que plantear un revulsivo interno de ACTITUD INNOVADORA en la propia empresa. Es la única forma de conseguir que la innovación suceda por diseño y no por excepción. Tiene que ser un proceso cuidadoso, impulsado por el CEO liderado por RRHH y co-creado con Marketing.

Mientras que las startups se permiten el lujo de construir los valores y la cultura desde cero, las empresas existentes que quieren (re)iniciar un proceso de innovación empresarial deben volver a crear una cultura corporativa (y la exis-

tente a veces está profundamente integrada en la empresa). No es una tarea fácil pero, sin cambiar la cultura, todos los esfuerzos relacionados con la innovación que intente la compañía estará condenados al fracaso.

Es necesario invertir tiempo y esfuerzo en los 4 componentes esenciales:

- Valores / creencias: representan la filosofía de todo lo que hace una empresa, especialmente lo que que persigue.
- Historias / mitos: acerca de cómo los fundadores / empleados superan obstáculos, consiguen nuevos pedidos, etc.
- Héroes: qué se premia y se celebra. ¿Y cómo convertirse en un héroe para la organización?
- Rituales: ¿qué y cómo celebra una compañía los éxitos?

Pero el camino no es fácil. El cambio cultural casi siempre se encuentra con problemas: la resistencia al cambio (siempre lo hemos hecho de esta manera), la obsolescencia (el mundo cambió, pero no nuestros valores) y la inconsistencia (sabemos la teoría de nuestros valores, pero realmente no los utilizamos). Pero la combinación del esfuerzo por cambiar la cultura y el refuerzo mejorando los incentivos puede hacer que suceda.

El resultado es una gran empresa con un objetivo único que puede moverse con velocidad, agilidad y pasión.

Monográfico



FORMACIÓN

Base de la competitividad

Desarrollar el talento y fortalecer la competitividad de nuestras organizaciones son dos exigencias del mercado global que llevan a cada vez más compañías a apostar por la formación de sus directivos y profesionales.

Plantar un libro, tener un árbol, escribir un hijo

Se me interpela a veces sobre el futuro laboral de nuestros hijos y me resisto a contestar porque el futuro se ha vuelto inaprensible e incierto. Existen, por supuesto, técnicas estadísticas para modelar prospectivas y se obtienen estimaciones más o menos representativas de la demanda de cualificaciones a medio y largo plazo. No hay semana, de hecho, en la que no se publique un estudio visionario sobre “las profesiones del futuro” pero la única predicción incuestionada sobre el mercado laboral se basa en las dinámicas sectoriales y consiste en afirmar que el mercado tiende hacia una oferta de empleos intensivos en conocimiento y cualificaciones.



Alfonso Luengo
Director-Gerente
de la Fundación Estatal
para la Formación en
el Empleo

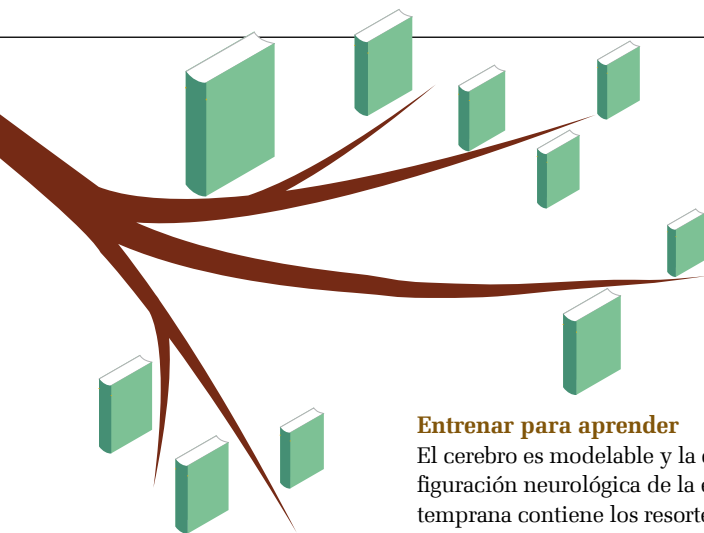
Decirle esto a un chaval de 15 años, darle una orientación tan imprecisa (“El futuro está en las energías limpias y en las vías navegables pero hoy se reclaman muchos camareros. Sin embargo, todos los matemáticos que acabaron la carrera hace dos años tienen trabajo”) viene a ser peor que no decirle nada porque su presente laboral empieza en un momento muy remoto.

Ya no quedan futuros como los nuestros, como los de toda la vida. Ya no hay, creo yo, ni “carreras con salidas” ni “idioma imprescindible”. Para una recomendación de urgencia siempre habrá, por supuesto, estándares académicos e idiomas de vigorosos pero hay también saturación de titulados y múltiples tipos funcionales de cada lengua. ¿Qué podemos decir entonces a los adolescentes de hoy sobre lo que deben estudiar cara al mañana?

Yo creo, sin ninguna reserva, que todo lo que soy profesionalmente se lo debo a hábitos inculcados desde mi infancia. Ellos me proporcionaron habilidades genéricas que me ayudaron a adquirir otras más

específicas, y así sucesivamente. Me refiero a la lectura y también a la música: leer todo lo que “pillaba” (esto incluía novelas, comics, periódicos y el envase de la margarina) me ayudó con la ortografía, a escribir decentemente y a expresarme con eficacia. Aprender a leer solfeo —mi primera “segunda lengua”— me animó a intentarlo con un idioma extranjero y estudiar piano me dio perseverancia, además de hacerme más fácil lo de aprender la guitarra. Tocar la guitarra —de oído— me enseñó a improvisar (además de proporcionarme la atención y cercanía de algunas chicas) y practicar con ella la armonía me habilitó en parte para la lógica. Finalmente, los exámenes orales ante aquellos tribunales siniestros del conservatorio fueron mi práctica anual de superación del terror escénico en la hora concreta del “todo o nada”.

Francamente, yo no creía entonces que toda aquella música y lectura me serviría algún día para algo pero el caso es que, sin darme cuenta y sin proponérmelo, leyendo y tocando, iba yo aprendiendo cosas.



La predisposición curiosa de la mente es un don que nos permite conocer y mejorarlo todo, pero las capacidades de captación declinan con los años y es por tanto la niñez y la adolescencia el momento de conformar la base de un talento híbrido y adaptativo

Entrenar para aprender

El cerebro es modelable y la configuración neurológica de la edad temprana contiene los resortes y texturas apropiados para conformar una personalidad adaptativa. Esto es esencial para el desarrollo de cualquier trayectoria profesional porque quien puede adaptarse en un mundo en constante cambio es candidato a la supervivencia. La adolescencia es la edad de prepararse para estar exitosamente en este mundo, de amueblar ese reservorio de conocimientos con criterio práctico, de poner las bases del razonamiento, de la crítica, de la relación de ideas y de la seducción. Leer mucho en esas etapas de la vida proporciona también lo necesario para desenvolverse después en un mercado laboral de exposición permanente, donde importan la capacidad didáctica y la expresión oral y escrita.

Y es también momento ideal para adiestrarse en la adquisición de competencias lingüísticas y tecnológicas. Es decir, no interesa tanto aprender a hablar muy bien un idioma concreto como adquirir la capacidad para aprenderlo en poco tiempo y poder comunicarse en el registro “funcional” de la lengua que cada circunstancia aconseje.

¿Esa capacidad de aprender puede entrenarse? A mí me fue bien con la música pero los *millennials* disponen hoy de un entorno, el tecnológico, igualmente útil para completar esa capacitación híbrida que yo recomiendo

(aprender programación, por ejemplo, es aprender lenguaje). Ahora bien, no creamos que nuestros hijos son tecnológicamente competentes solo porque manejan con soltura dispositivos electrónicos. La tecnología, a diferencia de la literatura que perfiló nuestra identidad personal, es neutral culturalmente y de ahí la asombrosa capacidad de los niños para relacionarse con ella. Digamos que ellos “piensan como la herramienta”, sin condicionantes emocionales, ideológicos o culturales y la usan en términos de pura lógica. Pero esto no es suficiente en el mundo laboral. Por otra parte, la herramienta no “piensa”, es por tanto acrítica y tampoco necesitan las empresas personas así. Para compensar las carencias de la tecnología se han entronizado habilidades sociales —como la empatía— que tienen un enorme predicamento. Estas habilidades pueden aprenderse en el hogar con la atención y el ejemplo de los padres y sirven para conformar también una personalidad laboralmente competente porque nada de lo que es bueno para las relaciones sociales puede ser malo en la empresa. La predisposición curiosa de la mente es un don que nos permite conocer y mejorarlo todo, pero las capacidades de captación declinan con los años y es por tanto la niñez y la adolescencia el momento de conformar la base de un talento híbrido y adaptativo. El objetivo de la educación debería ser que los jóvenes pudieran anticiparse competencialmente a sus objetivos, y que en la hora concreta de la decisión sobre su camino laboral sus gustos profesionales coincidieran con su talento. Por eso debemos animarles en la escuela y en la familia a experimentar, a ser curiosos, a pensar y a estar en una permanente actitud de aprendizaje y de observación del entorno. Para lo otro, ya están las máquinas.



¿Podemos competir con un modelo universitario obsoleto?

Ahora, tras la brutal crisis que ha azotado y asolado muchas estructuras, sabemos que no hay futuro sin competitividad. En una economía global necesitamos empresas competitivas, y esto solo se consigue formando profesionales competentes.



Eduardo García Erquiaga
Director de Galicia
Business School

En efecto, España es competitiva en Medicina porque cuenta con profesionales sanitarios que saben preservar nuestra salud, gestionar el sistema e investigar para lograr mejores tratamientos. España es también competitiva en Ingeniería de Obra Civil (la exportamos a medio mundo) porque tenemos ingenieros competentes que saben diseñar las mejores soluciones técnicas y adaptarlas a las necesidades de sus clientes.

Así tendría que ser para el conjunto de nuestro sistema, pero, si somos honestos, tenemos que constatar un gran desfase entre esos profesionales competentes que precisan nuestras empresas y el perfil de nuestros titulados universitarios.

¿Calidad o cantidad?

Acudamos a algunos datos comparados: un joven inglés está en las aulas universitarias una media de poco más de tres años, y al finalizar su carrera afronta una tasa de paro del 2,5%. El español está en la universidad más de seis años y su tasa de desempleo es del 15%. Formamos a nuestros jóvenes más años y sin embargo, nuestro

paro multiplica por seis al inglés. Confundimos calidad educativa con horas de clase. Creemos que una carrera de cinco años es mejor que una de cuatro y que un master de dos años es mejor que otro de uno. No entendemos que la auténtica formación es el proceso de adquisición de competencias para el ejercicio profesional. No queremos entender que un buen diseño curricular, profesores competentes y el método adecuado, pueden ahorrar muchos años estériles de pupitre. Se puede formar a un buen graduado en Marketing, o en Gestión Comercial, o en Negocios Digitales, en un programa bien diseñado e impartido de tres años. Un programa que vaya al grano, que incorpore prácticas y se centre en mejorar las competencias de un buen ejecutivo en la materia, bilingüe o trilingüe, por supuesto.

Pero si preguntamos a muchos de nuestros doctores de la universidad española nos dirán que no, que el Marketing no es disciplina como para una carrera, que primero cuatro años de Administración y Dirección de Empresas (nuestro joven ya tiene 23 años si no repite), y que después un master en Marketing (ya estamos en 24 o 25 años). Ese no tan joven de 24 años, que todavía no ha tenido una experiencia profesional, estará incluso menos preparado que un joven que en Londres, Dublín o París haya hecho una buena carrera de tres años en la materia. Y lo que es peor, nuestro recién titulado, con un flamante master oficial y académico, será un joven frustrado que no entiende por qué sigue en el paro.

Formar para lo que el mercado demanda

Podemos cambiar el Marketing por las Finanzas, la Fisioterapia, el Cuidado y la Gestión de Animales, las Relaciones Laborales, y tantas disciplinas donde lo que necesitamos es, simple y llanamente, profesionales competentes formados para lo que el mercado demanda. Tenemos un modelo universitario desenfocado y alejado de las necesidades de la empresa que, además, ha hecho gala de un falso elitismo eliminando del currículo universitario a todo lo que suena a Formación Profesional. Esto no ocurre en otros sistemas donde hay mestizaje entre la formación profesional y la universitaria.

Un joven británico no se ve obligado a elegir entre Formación Profesional o universitaria al finalizar su educación secundaria. Puede cursar un HND de dos años (un título similar a la FP Superior en España, pero mucho más práctico) y, al finalizar, puede trabajar o acceder al tercer curso universitario y convertirse en *Bachelor* (graduado) en un año. Y si lo desea, ya trabajan-

do, podrá volver a la universidad para hacer un máster varios años después. Esto sí es aprendizaje a lo largo de la vida. Por el contrario, en España hemos construido un muro entre lo profesional y lo académico. La última piedra de ese muro la ha puesto nuestra Ley de universidades que obliga a que un máster oficial sea impartido en un 70% por profesores doctores. Mantenemos un modelo universitario decimonónico en pleno siglo XXI. Nadie entendería que nuestras facultades de Medicina tuviesen profesores de cirugía que no operen cotidianamente. Sin embargo, aceptamos tener profesores de derecho que no defienden casos en el juzgado, profesores de organización de empresas que nunca han organizado una empresa, profesores de gestión hotelera que solo han visto la recepción de un hotel como turistas en sus vacaciones, y así podríamos continuar con una lista interminable.

No podemos seguir esperando a que la Universidad decida reinventarse. No lo hará.

Si no agarramos el toro por los cuernos seguiremos formando durante 6 y 7 años a jóvenes hartos de demagogia y frustrados en las colas del paro. El futuro pasa por una oferta universitaria orientada a las necesidades del tejido productivo, y urge que la clase empresarial sea consciente de que debe asumir un papel activo en su diseño e implantación. No podemos seguir esperando a que la Universidad decida reinventarse. No lo hará. Nos jugamos demasiado. Como en su día dijo Gorbachov a su homólogo de la República Democrática Alemana: *“la historia castiga al que llega tarde”*. Nuestro país, en lo educativo, no puede seguir sufriendo tamaño castigo.

GARANTÍA DE EVOLUCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

¿Están de moda las Universidades Corporativas?

Da la impresión de que las Universidades Corporativas (UC) generan cada vez más interés, lo que pudimos constatar el año pasado en las jornadas coorganizadas entre APD y la UOC. Y es que, en mi opinión, hay una creciente necesidad por alinear los objetivos de formación con los objetivos estratégicos de la empresa.



Toni Ramos

Consultor de Formación en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Las UC nacen porque las empresas se ven envueltas en procesos de cambio continuo y estos se suceden a tanta velocidad, que no se confía en las universidades tradicionales para afrontar esa dinámica.

Está claro que no podemos comparar un entorno tremendamente competitivo como es el mercado con el ámbito académico, aunque también tenemos que decir que la misión de uno y otro es completamente diferente. La Universidad prepara a las personas para su futuro profesional, les da una base y los entrena para su adaptación al cambio, mientras que la empresa se preocupa por un rendimiento sobre el puesto de trabajo y, en el mejor de los casos, planifica el futuro del trabajador pensando en un plan de carrera, por supuesto asociado a su organización.

Es precisamente ahora cuando más se están acelerando los cambios en el entorno. Solo hay que atender a la revolución que ha provocado Internet en las empresas y la irrupción de negocios transgresores, así como a la confluencia de diferentes generaciones (*baby boom*, Generación X, Generación Y, *Millennials*...), para darnos cuenta de que el reto es apasionante para los departamentos de RRHH.

Por eso, dejando a un lado elementos como unas instalaciones emblemáticas o el número de empleados, es muy importante atender a algunos de los objetivos que definen a una UC y adaptar nuestra estrategia de formación:

- Diseñar la estrategia, a partir de la misión y visión de la empresa, en consonancia con los objetivos del negocio.
- Tener representación en los órganos de gobierno.
- Detectar, atraer y retener el talento.
- Dar servicio a las unidades de negocio.
- Asegurar la financiación a largo plazo.

Retos

El activo más importante de las empresas es su equipo de personas, y mientras mejor formado e implicado esté, mejor.

Si se estropea una máquina podemos cambiarla y, una vez en funcionamiento, no alterará nuestros procesos productivos. En cambio, en el caso de las personas: ¿cuánto cuesta reemplazar a un empleado eficiente? A esto sumemos la creciente demanda de personal cualificado en nuestra

sociedad. Un empleado aumenta su rendimiento en la medida que aumentan sus competencias y, sin duda, la eficiencia se traduce en beneficio. Las profesiones de futuro, y de alguna manera ya pasa en la actualidad, requieren cada vez más de empleados altamente cualificados, porque primará el conocimiento, la flexibilidad o adaptación al cambio y una actitud enfocada hacia la mejora continua.

¿Es necesario tener una Universidad Corporativa?

Si la entendemos como un gran centro de formación, con un órgano de gobierno complejo, con instalaciones semejantes a una escuela de negocios y con una voluminosa plantilla docente... definitivamente NO. Ahora bien, es absolutamente recomendable diseñar un modelo de desarrollo que exceda los objetivos del departamento de formación clásico, con una visión estratégica a medio y largo plazo. Pero, ¿podemos decir que un modelo es mejor que otro? Sencillamente no. Cada UC o experiencia estratégica de formación debe pensar en el mejor modelo en función de sus necesidades y de sus recursos, para alcanzar sus objetivos propuestos y conseguir un proyecto sostenible.

Centro de beneficio vs. centro de costes

La misión de la UC no es simplemente realizar cursos; si fuera así seguiríamos entendiendo la formación como un coste. Como la pretensión es dar valor al negocio, capacitar empleados cada vez más eficientes y mejorar los resultados de la actividad, se hace imprescindible la evaluación de resultados. Ya no basta con atender a los manidos índices de satisfacción y la valoración del aprovechamiento para demostrar un

LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA SON:

- Identificar, atraer y retener el talento.
- Desarrollar planes de formación que respondan a los objetivos estratégicos de la organización y, especialmente, a las unidades de negocio.
- Preparar a las personas para que sean capaces de adaptarse a escenarios de incertidumbre.
- Conseguir personas involucradas e identificadas con los valores de la empresa.
- Favorecer los procesos de cambio y evitar la resistencia al mismo.

rendimiento asociado al negocio. Si queremos poner en valor la formación es de suma importancia disponer de un cuadro de mando, no únicamente para comprobar que las personas adquieren unas competencias, sino para registrar que realmente las aplican.

Hay muchas discusiones sobre la dificultad de medir el ROI de la formación, concepto que se puso de moda hace unos años y del que últimamente no se habla tanto, aunque de alguna manera tenemos que evaluar el impacto sobre la actividad en el puesto de trabajo mediante indicadores que nos informen de variables como el aumento de la productividad, la mejora de la calidad, la reducción de costes, la disminución en el número de accidentes laborales, el incremento de las ventas, la reducción de la rotación de la plantilla, etc.

“Experts predict that 50 per cent of occupations today will no longer exist by 2025 as people will take up more creative professions”

Martin Chen
Chief Operating Officer of GENESIS

Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa

Una realidad en constante transformación

La primera Universidad Corporativa nació en Estados Unidos a mediados de los años sesenta. A partir de entonces, estas universidades proliferaron en diferentes compañías de ámbito internacional para dar respuesta a la necesidad de formar a sus propios empleados. En España, Gas Natural Fenosa ha sido la pionera de las universidades corporativas. Se creó en el año 2000 tras la realización de un estudio que analizó las mejores prácticas mundiales en materia de formación empresarial.

La Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa fue concebida con el objetivo de convertirse en una palanca de transformación al servicio del negocio para construir futuro, crear valor y conseguir los objetivos fijados en el Plan Estratégico del Grupo.

Desde su origen, nuestra Universidad ha tenido vocación internacional, y en la actualidad está presente en más de 30 países. De forma anual ha ido incrementando su capacidad de acción hasta alcanzar una actividad de más de 1.200.000 horas de formación en el ejercicio 2015 con más de 210.000 asistentes, lo que supone más de 50 horas de formación al año por empleado.

Nuestra universidad, como responsable de la gestión del conocimiento en todo el ámbito de la compañía, constituye una pieza clave en el acompañamiento de la organización en diferentes proyectos que se han lanzado durante el año 2015, alineados con el Plan Estratégico del Grupo.

Entre todos los contenidos de formación que ofrece nuestra Universidad, cabe destacar aquellos cursos que están dirigidos a contribuir en el

proyecto global de Compañía cuyo fin es alcanzar la excelencia en la orientación al cliente. En esta línea, se han lanzado algunos programas como el de Embajadores del Cambio, con el objetivo de formar a personas de la organización para que asuman un papel decisivo en la labor de dar a conocer la marca, tanto en su ámbito profesional como personal, de tal modo que la imagen que el cliente final tenga de Gas Natural Fenosa, sea un referente, dentro y fuera del sector energético. En nuestro esfuerzo por romper la barrera de la formación corporativa tradicional, desde nuestra Universidad se ha liderado el proyecto Cuidamos la Experiencia, cuyo objetivo es reubicar dentro del Grupo a 300 personas mayores de 55 años que ocupan puestos operativos. El programa se desarrollará durante los próximos cinco años, para prevenir los riesgos relacionados con su seguridad y salud, y servirá al mismo tiempo para capitalizar su dilatada experiencia profesional en beneficio de las nuevas incorporaciones. Otro proyecto que cabe destacar es el de la Formación Profesional Dual,

que acaba de iniciar su andadura con la colaboración de la Fundación Bertelsmann. Esta modalidad de Formación Profesional permite que, durante dos años, los estudiantes de ciclos formativos concretos, relacionados con la actividad de la compañía, combinen la formación en el centro educativo con la actividad en la empresa. Este programa es un ejemplo claro del valor añadido que ofrece nuestra Universidad Corporativa y que supone un salto cualitativo en la captación, formación y selección del talento “en origen” de nuevas incorporaciones, además de reforzar nuestra apuesta por iniciativas de elevado compromiso social.

Aprendizaje innovador

Al margen de estos proyectos recientes, nuestra Universidad Corporativa implantó en 2011 un proyecto de transformación a largo plazo para potenciar el *e-learning*. Dentro del marco de este proyecto se combinaron cursos *online* con formación presencial, desarrollando nuevos canales y plataformas que mejoraran la eficiencia y estableciendo comunidades de gestión del conocimiento donde compartir

experiencias y buenas prácticas. Desde entonces, la Universidad ofrece un aprendizaje *blended* e innovador que ha permitido que los contenidos lleguen a un mayor número de personas internas y externas en menor tiempo y optimizando los costes. Un ejemplo muy representativo de la integración de la formación presencial y *online* en nuestra Universidad es el Programa Savia, diseñado con el objetivo de proporcionar a un colectivo de 2.700 personas que ocupan posiciones de mandos intermedios los conocimientos necesarios para convertirlos en auténticos agentes del cambio dentro de la compañía, incluyendo simuladores *webinars* sincronas y asincronas con tecnologías y metodologías de última generación. Para concluir, no podemos dejar de hacer una referencia a la importancia que tiene la integración de nuestra Universidad Corporativa en la misma área que la Gestión del Talento, encargada de programas como *mentoring*, *coaching* o 360º, articulados en Planes de Desarrollo Individual y dirigidos a potenciar, identificar y preparar talento que pueda asumir retos en un futuro, y que garanticen el éxito de nuestra compañía.



Teresa Manobens
Directora del Área de Gestión de Talento y Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa

NUESTROS COLABORADORES Y LA UNIVERSIDAD EXTENDIDA

Aunque el objetivo principal de nuestra universidad es atender las necesidades formativas de la compañía en todos los niveles y ámbitos de la organización, en el año 2012 asumimos el reto de incorporar a nuestros colaboradores externos a través de la Universidad Extendida, para garantizar la transferencia de las mejores prácticas y asegurar sus conocimientos en materias tan críticas para nuestras operaciones como son la seguridad y la salud. Durante el año 2015, impartió formación a 1.693 empresas colaboradoras en nueve países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Italia, México, Moldavia y Panamá).

El último de los proyectos enmarcados dentro de la Universidad Extendida es el Canal Atenea, un canal similar a YouTube, diseñado específicamente para dispositivos móviles, que permite a los operarios de las empresas colaboradoras acceder a los contenidos (en temas de seguridad, calidad o procesos) en el mismo lugar en el que se realizan las operaciones.

MERCÈ CHACÓN

RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE FP DUAL DE BANKIA



“Participar en la FP Dual es trabajar por la competitividad de las empresas y por la empleabilidad de nuestros jóvenes”

Reducir el desempleo juvenil. Este es el objetivo primordial de Bankia en su apuesta por la Formación Profesional Dual. Liderado por Mercè Chacón en la entidad, la responsable de este programa afirma que “dónde mejor para adquirir las competencias propias de una profesión que al lado de los que saben ejercerla”.

¿Por qué Bankia ha decidido apostar por la FP Dual y no, por ejemplo, por becas y ayudas a otro tipo de estudios?

En el ámbito de la Formación Profesional Dual queremos convertirnos en motor de la transformación que favorezca la empleabilidad y el desarrollo del conocimiento en la sociedad española con un fin claro: reducir el desempleo juvenil. Por eso, estamos articulando un proyecto muy ambicioso que pretende no solo realizar proyectos de FP Dual, sino ayudar a posicionar la Formación Profesional en el lugar que le corresponde como opción de futuro a nuestros jóvenes. El impulso que realiza Bankia a la Formación Profesional Dual nace de dos valores: la superación y la reputación. Ambos están dirigidos a conseguir que el trabajo y la profesionalidad se conviertan en elementos relevantes del progreso y sirvan para transformar el futuro. Nuestra convicción en la capacidad de intervenir activamente en estos cambios se convierte en el motor de las acciones en la FP Dual a través de la colaboración e intermediación con centros educativos, empresas, administraciones locales y los propios profesionales de Bankia.

¿En qué se concreta el Plan de Acción FP Dual de Bankia?

Desde Bankia somos conscientes de la necesidad de prestigiar la Formación Profesional, por lo que queremos ser un altavoz de las iniciativas que se lleven a cabo. En este sentido, hemos firmado un convenio con la Fundación

Bertelsmann y formamos parte de la Alianza para la FP Dual. Además, hemos llevado a cabo una iniciativa pionera al promover en diversos centros la impartición en Dual del Ciclo de Técnico Superior en Administración y Finanzas como un primer paso para formar a nuestros futuros profesionales. Nuestro impulso a la Formación Profesional Dual se desarrolla en dos ámbitos: el nacional, con el objetivo de transformar el sistema educativo y económico; y el local, con la puesta en marcha de planes en centros educativos, empresas y nuestra propia entidad, junto con la firma de acuerdos de colaboración con las Comunidades Autónomas y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y el desarrollo de actividades (proyectos de intermediación empresa-centros formativos, innovación empresarial a través de la FP Dual, plataforma de orientación...).

Una de las líneas de actuación del Plan es también el llamado Centro DUAL+. ¿Cuál es el objetivo? ¿Qué programas se van a desarrollar en él?

Efectivamente, también estamos trabajando en la constitución de un Centro de Conocimiento e Innovación DUAL+ que tiene como objetivo generar conocimiento y crear espacios de análisis para mejorar la calidad de los proyectos de FP Dual. Su desarrollo se realiza de forma conjunta con la Fundación Bertelsmann. Entre las actividades de este centro estarán la realización de informes nacionales de perspectiva y prospectiva global sobre lo que está ocurriendo en España en el ámbito de la Formación Profesional Dual. En este momento no hay centros especializados en estos estudios en España porque la FP Dual funciona desde hace escasamente tres cursos

“**Los estudios europeos nos insisten en la necesidad de hacer en España un proceso de convergencia entre la empresa y el sistema de formación, clave para la transformación económica**”

académicos y no hemos tenido experiencias en estos modelos. Es importante que estos análisis ayuden también a encontrar los modelos más interesantes y adecuados a la implantación de la Formación Profesional en relación con el tejido económico y empresarial de manera sólida y armonizada en nuestro país. Los estudios europeos nos insisten en la necesidad de hacer en España este proceso de convergencia entre la empresa y el sistema de formación, clave para la transformación económica. Es decir, creemos que este centro debe ayudar a detectar y analizar todas las cuestiones que permitan orientar el sistema de la formación y la profesionalización en su conjunto. También queremos dar cuenta de cómo inciden los modelos de gestión avanzada en los territorios y, por tanto, la puesta en marcha de programas concretos que promuevan el desarrollo de rutinas creativas para el impulso de la innovación y la transformación. Queremos dar cuenta a través de este centro de todas las acciones transformadoras y que la red de centros cree un espacio fuerte y rico en experiencias para compartir y hacer atractiva la opción de estudios profesionales, superando así el “gap” tan intenso en nuestro país en la Formación Profesional.

La Alianza entre Bankia y la Fundación Bertelsmann que anteriormente comentaba, la cual se materializó justo hace ahora un año, permitirá impulsar también otras áreas estratégicas además del Centro DUAL+. ¿Cuáles son?

Estamos trabajando conjuntamente en el área más estratégica de ambas instituciones que es la expansión y desarrollo de la FP Dual en los territorios y, en concreto, estamos organizando, conjuntamente con los gobiernos de las comunidades autónomas, equipos de apoyo territorial a la generación de proyectos formativos centro-empresas, con el objetivo de que el modelo dual sea el de referencia, entendido como el que va a permitir a la empresa formar y aportar su potencial tecnológico y a los centros estar permanentemente actualizados y complementados en la capacitación de nuestros jóvenes. En España apenas el 2% de los estudiantes de FP lo hacen en dual. Hay quien dice que para qué fijarse en este modelo de aprendizaje si solo afecta al 2% de los estudiantes. Una visión absolutamente ciega porque dónde mejor para adquirir las competencias propias de la profesión que al lado de los que saben ejercerla. En nuestro

país, la tardía incorporación de este modelo y las dificultades causadas por la inercia y el desconocimiento mutuo de sus posibilidades (las de los centros de formación y las de la empresa) han hecho que el modelo dual sea percibido y aplicado de maneras muy diferentes en cada territorio, siendo en ocasiones desvirtuado e incluso desconfigurado. La Fundación Bertelsmann y nosotros trabajamos para difundir conjuntamente el modelo y ayudar a expandirlo, animando a la empresa a hacer esta reflexión.

Algunos grupos de investigación de universidades han comenzado a hacer valoraciones sobre la implementación de este modelo, pero el escaso tiempo transcurrido desde su instauración hacen que sus conclusiones sobre los efectos en la empleabilidad no sean totalmente fiables. En los países donde funciona tiene efectos muy positivos; igualmente en el País Vasco, que nos ilustra de sus ventajas sin necesidad de irnos fuera a buscar buenos ejemplos y excelentes prácticas. Otra de nuestras ideas es precisamente hacer emerger diferentes perspectivas y comunicar adecuadamente la experiencia de la FP de éxito.

¿Qué balance hacen a día de hoy de su apuesta por este modelo de formación, teniendo en cuenta que han sido los pioneros dentro del sector bancario en promover la FP Dual?

La banca, como cualquier sector económico e industrial, necesita de profesionales. La banca del futuro va a cambiar de manera importante porque las entidades deberán adaptarse a las nuevas formas de negocio. La tecnología está llamada a desempeñar un papel muy relevante tanto en la banca como en el sistema financiero en su conjunto.

“Bankia tiene la voluntad de formar a profesionales que puedan ser trabajadores de la nueva banca, que sean personas competentes, cercanas y útiles en todos los canales y que puedan atender a su vez a los clientes en sus necesidades”

¿Por qué la FP Dual es un modelo ventajoso para las empresas?

Una cosa que queremos explicar a otras organizaciones en España es que participar en la FP Dual no es una acción de Responsabilidad Social Corporativa, la RSC es otra cosa. La FP Dual tiene que ver con la competitividad de las empresas y, efectivamente, la competitividad de las compañías mejora enormemente cuando se incorpora la innovación estratégica en captación de recursos humanos a través del modelo Dual de FP, en el que la empresa forma y aprovecha la productividad del talento joven.

Actualmente se están acometiendo innovaciones y transformaciones importantes que se irán acentuando. Bankia quiere estar en armonía con la modernización y la innovación y por eso tiene la voluntad de formar profesionales que puedan ser trabajadores de la nueva banca, que sean personas competentes, cercanas y útiles en todos los canales y que puedan atender a los clientes en sus necesidades. Hay que ayudar a esas nuevas generaciones a hacer el cambio. Hemos de apoyar y favorecer a los jóvenes que tengan vocación en el ámbito de la Administración y las Finanzas para así obtener la formación que contribuya a darles más oportunidades, a tener más opciones de empleo en el futuro.

La metodología de formación que más se adecúa a nuestros valores es la Formación Profesional y Dual. Hemos visto en los países de nuestro entorno, como son Alemania o Suiza, donde la industria bancaria es próspera,

cómo la Formación Profesional es la formación más apreciada y se adapta perfectamente a la iniciación en la formación de los profesionales del sector. Ver, además, la ilusión con la que acometen el esfuerzo por aprender es la mejor compensación.

Más allá del propio desarrollo de este modelo formativo dentro de la banca, apostáis por dinamizar la FP Dual a todos los niveles con el fin de fomentar un desarrollo empresarial competitivo...

Así es. Queremos llevar este modelo a otros ámbitos o familias profesionales que pueden ser muy útiles a la economía de nuestro país. Decimos que España debe exportar más porque tiene una producción de primera calidad en varios ámbitos (alimentario, de bienes de consumo...). Pues bien, el banco tiene un potente programa de formación en Comercio Exterior con el que forma a sus gerentes de las oficinas de empresa, por ejemplo. Tiene además una cultura de *mentoring* muy arraigada. Poniendo en juego estos dos elementos, hemos desarrollado un proyecto de gran calado que esperamos que ayude a muchas de nuestras empresas a generar o reforzar sus departamentos de exportaciones con Técnicos Superiores de la familia del Comercio y el Marketing. Los estudiantes en dual estarán en Bankia realizando una formación muy sólida en Comercio Internacional y después completarán su formación y aportarán los aprendizajes realizados en empresas, en este caso del sector alimentario. Este proyecto lo acabamos de poner en marcha en Valencia con tres Centros Integrados de FP.

“En España se necesita mucha formación para mejorar el nivel de las pequeñas empresas”



Con un mercado comprometido por el desarrollo empresarial, más allá del de su propia compañía, José Carrasco analiza en la presente entrevista la estrategia de formación desarrollada por Fersay bajo el sello Azelera, un proyecto que pretende “poner las pilas” a las pymes de este país.

JOSÉ CARRASCO

DIRECTOR GENERAL DE FERSAY - GRUPO ETCO

Suele afirmar que “la formación es el elemento más diferenciador de Fersay”. ¿Por qué? ¿Qué tiene su estrategia formativa que otros no tienen?

Efectivamente. Nuestra apuesta por la formación desde hace ya más de 30 años ha hecho posible el desarrollo de una pyme como la nuestra, muy compleja de gestionar ya que estamos en varios mercados, tenemos más de 140.000 productos en *stock* y exportamos también a Francia y Portugal entre otros países. Además, no solo comercializamos productos sino que también hacemos servicios para empresas multinacionales de logística y post-venta, y toda esta evolución es impensable sin la formación realizada. Solo con un equipo muy preparado se puede afrontar la diversidad de áreas en las que trabajamos y eso nos

diferencia mucho pues no existe otro Fersay en el mercado con tantos frentes abiertos. Nuestra estrategia es única porque está diseñada a medida y se compone de la formación interna en 3 vertientes: general, por departamentos e individual, además de la externa que complementa todo este sistema.

El crecimiento del Grupo se encuentra sostenido en buena medida por su modelo de franquicia. ¿Cómo transmiten el “saber-hacer” a todo nuevo franquiciado? ¿Cuentan con un plan de formación específico para ellos?

Por supuesto. Lo más valioso de Fersay es su enorme conocimiento de los mercados en los que opera y todo ese “saber-hacer” se le traslada a cualquier cliente, más si cabe cuando se trata de un franquiciado donde la relación es de asociados y por lo tanto debemos dar todas las facilidades posibles para que tenga un trabajo estable. Exigimos, de hecho, una formación inicial imprescindible para poder optar a abrir una tienda Fersay.

Teniendo en cuenta, además, que Fersay pertenece al sector de la asistencia técnica, ¿cómo afronta la compañía la preparación y el aprendizaje de los perfiles profesionales que atienden este servicio?

El sector de servicios técnicos es uno de los que abarcamos en Fersay actualmente y, sin duda, al ser nuestro nacimiento como empresa hace 36 años en este área, siempre hemos patrocinado seminarios y cursos de formación específicos para los técnicos tanto de electrónica como de electrodomésticos.

En 2013 pusieron en marcha el Centro de Formación Azelera. ¿En qué consiste y con qué objetivo se creó? ¿Qué significado tiene para ustedes “Azelera”?

En 2013 construimos nuestro propio centro de formación y supuso un gran paso tanto para la mejora interna como de cara a crear el proyecto Azelera, enfocado hacia la realización de jornadas gratuitas para los autónomos y pequeños empresarios de la zona y para los 5.500 clientes de Fersay, ya que apostamos por ayudar a los más pequeños que son los que menos recursos tienen. El objetivo se cumplió sobradamente con jornadas mensuales en 2014 y 2015 donde asistieron muchas personas y ahora incluso estamos colaborando con escuelas de formación profesional, colegios y algún ayuntamiento, donde también ayudamos a mejorar el nivel de los pequeños

empresarios, comerciantes, autónomos y estudiantes para orientarles hacia la realidad del mundo laboral. Azelera significa que “hay que ponerse las pilas” ya que en este país se necesita mucha formación para mejorar el nivel de las pequeñas corporaciones. Es aquí donde entra en juego Azelera, tanto con la formación en su propia sala como acudiendo a otros centros.

¿Qué tipo de programas ofrecen bajo esta marca, creada específicamente por Fersay para el mundo de la formación?

Los programas que ofrecemos en Azelera versan sobre Marketing y Ventas, Estrategia, Liderazgo, Cultura de Empresa, Comunicación, Inteligencia Emocional, *Coaching*, Estilos de Mando y Espíritu de Equipo, Gestión del Estrés, etc.

Poco antes de finalizar 2015, la compañía fue reconocida como ejemplo de “Modelo de Negocio” por la escuela danesa Roskilde Business College de Dinamarca, destacando, entre otros aspectos, el alto interés de Fersay por la formación...

Colaborar con el sistema educativo, como ha sido el caso de nuestra relación con la *Roskilde Business College*, es algo que está en el ADN de la compañía, y la esmerada preparación de la presentación que les hicimos a los alumnos de esta famosa escuela de negocios para que supieran como es una pyme española, sin duda gustó mucho.

“ **En 2013 construimos nuestro propio centro de formación, lo que supuso un gran paso tanto para la mejora interna como de cara a crear el proyecto Azelera** ”

Formación, factor clave de la transformación y la competitividad de Correos

En nuestro entorno actual, uno de los aspectos claves en cualquier organización para el logro de una adecuada estrategia es desarrollar ventajas competitivas a través de las personas, ya que estas generan valor incrementando su productividad, mejoras en la atención al cliente e impacto en los resultados económicos.



Tomás Manso
Responsable de la
Unidad de Formación
de Correos

Vincular el aprendizaje a los resultados es crítico. Ya Kaplan y Norton, y más tarde Ulrich, pusieron de manifiesto la importancia del desarrollo de capacidades de las personas y su impacto en los resultados financieros. Igualmente, Joseph E. Stiglitz, Premio Nobel de Economía, manifiesta que “el resultado de los aumentos en la productividad derivan de aprender cómo hacer las cosas mejor”.

Factores como la innovación, la adaptabilidad, la rapidez, la eficiencia y las capacidades se convierten en elementos clave para competir. Para desarrollar estos factores es imprescindible un modelo de aprendizaje y desarrollo que alinee a los profesionales con la estrategia, mejore el nivel de desempeño, cohesione equipos, mejore la experiencia del cliente y fomente la generación de talento necesario para desarrollar los nuevos modelos de negocio.

El propósito estratégico del departamento de Formación de Correos es convertirse en aliado estratégico en el proceso de transformación y cambio de la compañía, aportando valor objetivo a las actividades de negocio.

Un modelo de aprendizaje para toda la cadena de valor

Para nuestros partners-proveedores estamos desarrollando una oferta

formativa propia para mejorar y homogeneizar el conocimiento sobre nuestra empresa.

Respecto a nuestros empleados, utilizamos distintos instrumentos: itinerarios formativos, Escuelas específicas de negocio, etc. Algunos datos de nuestra actividad nuclear en 2015 son los más de 280.000 participantes y 2 millones de horas de formación impartidas en aprendizaje formal, desarrolladas en múltiples metodologías y con altos estándares de calidad. En el lanzamiento de nuevos productos y servicios, como nuestra tarjeta Correos Prepago, la oferta integral de soluciones digitales de eCorreos o las soluciones de entrega Citypaq y Homepaq, etc., ha sido fundamental el despliegue formativo.

Para nuestros distribuidores y clientes hemos desarrollado soluciones de aprendizaje específicas para nuestros clientes, segmento Pymes y emprendedores, de nuestra solución “Comandía by Correos”, nacida para impulsar el e-commerce y la transformación digital de las empresas en España.

Modelo de Liderazgo

El reto de la transformación de Correos implica necesariamente al *management*, en su rol de “palanca de cambio”, y al modo en el que nuestros líderes, cada uno en su nivel



Bajo el enfoque de conectar las iniciativas de formación con resultados y, por tanto, con la necesidad de hacer a Correos más competitivo, en 2013 nació la Escuela Comercial de Correos para dar respuesta al reto estratégico de diversificación e incremento de la eficacia comercial. Esta es un vehículo de transformación de la política comercial, un proyecto global al servicio de la estrategia empresarial y una palanca de la gestión del cambio de ciclo empresarial de Correos.

También cabe destacar nuestra Escuela Retail, vinculada al nuevo modelo de oficina "Tu Correos", que tiene como objetivo mejorar la capacidad comercial y rentabilidad de las oficinas, integrando el negocio postal con el de retail y desarrollando una experiencia de cliente diferenciada.

y ámbito de responsabilidad, son referentes y catalizadores para facilitar la formación y el desarrollo de los equipos, generando colaboradores satisfechos, implicados en su función y comprometidos con Correos.

Para dar respuesta a esta necesidad se creó la Escuela de Líderes, donde se desarrollan distintos programas. En Correos, por su estructura y organización, cobra especial importancia el rol transformador de los responsables de línea, por ello, el haber definido un Modelo de Liderazgo para estos, ha sido crítico por su posición en la compañía entre la dirección y los equipos operativos a movilizar.

La pretensión de nuestro enfoque formativo es desarrollar un verdadero ecosistema de aprendizaje para reforzar la conexión entre este y la productividad. El empleado se hace responsable de su desarrollo profesional. Para ello, facilitamos entornos y comunidades de aprendizaje social flexibles, donde pueden compartir su conocimiento, aprendizaje informal, que cubre sus necesidades formativas "just in time" y permite una co-creación de la formación. Estas iniciativas tienen impacto al conseguir procesos más eficientes, mejorar la relación con el cliente, soluciones de innovación, etc. En 2015, el conjunto de estas acciones alcanzó más de 80.000 plazas anuales ofertadas, 27.973 videotutoriales de aprendizaje continuo solicitados y 95.246 consumos de autoaprendizaje informal en múltiples tipologías de recursos.

Otro aspecto relevante es que nuestro modelo formativo cumple una función de "homogenización corporativa", teniendo en cuenta nuestros 50.000 profesionales y las distintas generaciones que lo componen. La innovación en metodologías de aprendizaje apoyadas en la tecnología, como nuestro modelo *Mobile Learning* para 30.000 carteros en la

PDA con la que trabajan, la formación *on the job*, las aulas virtuales en webex, los MOOC's, los simuladores, la gamificación y el *mentoring* intergeneracional, son herramientas propias que, debidamente diseñadas, implantadas y aplicadas conforme a la estrategia corporativa, impactan directamente en los resultados de negocio al mejorar las competencias innovadoras y digitales

En Correos se ha dado respuesta a la heterogeneidad de necesidades formativas situando el modelo 70-20-10 como eje vertebrador de la *learning strategy*, que permite la adaptación de las soluciones formativas a las necesidades reales de la empresa. Este mejor ajuste facilita un mayor impacto en los indicadores de negocio.

Una propuesta de valor

En definitiva, el factor diferenciador del modelo de Formación y Desarrollo de Correos se basa en la capacidad para proporcionar a nuestros clientes internos una propuesta de valor con atributos que, en su conjunto, apoyan la competitividad de la compañía:

- Nuevas competencias para nuevos negocios.
- Accesibilidad y proximidad: Soluciones innovadoras.
- Análisis de retorno en resultados de negocio.
- Mejora del desempeño de los profesionales.
- Cultura de aprendizaje y responsabilidad de autodesarrollo.

Todos se resumen en uno: acompañar la implantación, desde un espíritu innovador, del proceso de transformación de Correos y de la adaptación a los retos estratégicos de sus profesionales, mediante un modelo de formación y desarrollo profesional en constante evolución, para que nuestra empresa continúe siendo un referente al servicio de clientes y ciudadanos en una sociedad más digital.

Hacia un modelo de conocimiento colectivo para desarrollar a los profesionales públicos

A pesar de lo que se diga, los empleados de las Administraciones Públicas son un colectivo en constante adaptación al cambio. Los ciclos electorales así lo requieren y sus trabajadores así lo tienen asumido. Cada cuatro años tenemos, por una parte, los nuevos gobiernos con sus nuevas prioridades que necesitan trabajar con la organización preexistente. Y, por otra, los trabajadores públicos que deben hacer necesariamente un ejercicio de comprensión de las nuevas prioridades políticas y reflejar su profesionalidad ejecutando nuevos proyectos de gestión que les den respuesta.

En este entorno, la formación es una herramienta fundamental que sirve, en primer lugar, para contribuir a la comprensión de los nuevos objetivos políticos y de gestión municipal, y de las nuevas estrategias diseñadas para implementarlos; en segundo lugar, para mejorar el ejercicio de las funciones y de las competencias de esos mismos profesionales que los tienen que llevar a cabo; y, finalmente, para actualizar profesionalmente a quienes, en definitiva, deben dar respuesta con su labor diaria a las exigencias de los ciudadanos que, cada vez más informados, ya llevan años reclamando más y mejores servicios a

la Administración. El contexto pues, que evoluciona rápidamente, requiere de unos trabajadores públicos que dominen mejor que nunca, y además rápidamente, la habilidad de adaptación a las nuevas demandas.

En el Ayuntamiento de Barcelona, 12.000 personas se dedican día a día a la gestión de la ciudad. Policías locales, arquitectos, administrativos, asistentes sociales, jardineros, bomberos, informáticos, economistas, abogados, directivos y otros perfiles profesionales conforman la plantilla municipal. Para gestionar la formación de un equipo tan amplio y con perfiles tan diversos desde la



Gerencia de Recursos Humanos y Organización se trabaja en red con cada una de las gerencias y organismos autónomos que existen en el Ayuntamiento. Eso permite trabajar bajo criterios comunes y, a la vez, atender las necesidades concretas de todos los colectivos, ordenados mediante el Sistema de Ordenación Municipal, aprobado por el Pleno Municipal en el 2012, que describe las funciones y competencias de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la corporación. Aun teniendo esa diversidad de profesionales singulares, el Ayuntamiento de Barcelona ofrece a cada uno una propuesta formativa a medida, es decir, las actividades de desarrollo diseñadas para su puesto de trabajo actual según los proyectos a desarrollar y las funciones y competencias específicas que debe desempeñar. A partir de sus objetivos de mejora para el año siguiente, el trabajador puede escoger las acciones que pueden ayudarle a cumplirlos. Estas acciones deben ser consensuadas con su superior jerárquico, que puede modificarlas si así lo considera. Este último punto lo consideramos fundamental ya que, si son los mandos los responsables de dirigir y supervisar el trabajo que se lleva a cabo en su unidad de gestión, ¿quién mejor que ellos para valorar en qué debe desarrollarse un trabajador para hacer mejor su trabajo? ¿Quién mejor que un mando para valorar cuáles son los nuevos aprendizajes a incorporar de acuerdo con los nuevos proyectos a llevar a cabo? Así pues, la conversación mando-colaborador es

En el Ayuntamiento de Barcelona apostamos por un sistema que consiste en que las personas aprendan a partir de lo aprendido y en hacer que el conocimiento colectivo sea un pilar sobre el que se sustente el progreso de la gestión pública municipal



María Rodríguez
Directora de Comunicación
Interna, Desarrollo y
Atención al Personal del
Ayuntamiento de Barcelona

imprescindible para poder consensuar los objetivos de mejora de las personas de los equipos y decidir cuáles son las maneras para abordarlos. Y hablamos de “las maneras” puesto que sabemos que las prácticas y formas de adquirir conocimientos y habilidades hoy en día son múltiples, y algunas las hemos ido incorporando de forma innovadora en el Ayuntamiento de Barcelona. El aprendizaje formal ya no es el único válido, y las opciones de aprendizaje y entrenamiento se han diversificado. Leer un artículo, ver un vídeo, transpasar el conocimiento entre compañeros, observar y practicar en el puesto de trabajo, aprender del error, analizar y reflexionar con compañeros sobre un determinado aspecto de la gestión, construir un proyecto entre diferen-



tes personas con visiones diferentes son, entre otras muchas, algunas de las formas de desarrollo que complementan la tradicional formación estructurada en cursos en aula, sea presencial o virtual.

Más allá de los planes de formación habituales

En este sentido, y para continuar ampliando el abanico de propuestas de desarrollo profesional tanto formales como informales, el Departamento de Desarrollo Profesional del Ayuntamiento de Barcelona ha diseñado para los próximos años una propuesta que va más allá de los planes de formación habituales. Es un sistema que pretende que se genere nuevo conocimiento a partir del ya existente en los profesionales de la organización. Es un modelo de gestión del conocimiento colectivo que incluye como acciones de aprendizaje el análisis, la reflexión, la puesta en común, el debate, la necesaria interconexión de los veteranos con los nuevos, o las dinámicas participativas para producir nuevas propuestas. Prevé, pues, que se cambien las reglas del desarrollo de los profesionales y que ahora este se produzca en un nuevo escenario donde ya no son necesarios los formadores tradicionales que “saben”; ahora precisamos dinamizadores hábiles, expertos en hacer aflorar lo que los trabajadores “saben” y en trabajar ese saber en beneficio del crecimiento de la misma persona que lo posee, para el desarrollo de otras personas, y para el progreso colectivo y de la organización. Apostamos, en definitiva, por un sistema que consiste en que las personas aprendan a partir de lo aprendido y en hacer que el conocimiento colectivo de los profesionales públicos sea un pilar sobre el que se sustente el progreso de la gestión pública municipal.

NUEVAS PRÁCTICAS, NUEVO CONOCIMIENTO

El modelo identifica los nuevos ámbitos de desarrollo de los profesionales públicos y prevé, entre otras cuestiones:

- El intercambio de conocimientos y experiencias entre los profesionales para mejorar la gestión cotidiana y hacer nuevas propuestas.
- El traspaso de conocimientos entre compañeros, sobre todo en los casos de desvinculación del Ayuntamiento.
- El desarrollo del trabajo más colaborativo entre las diferentes unidades de la organización para potenciar el trabajo en común para un mismo objetivo.
- El fortalecimiento de las capacidades para acercar más la gestión y las decisiones a la ciudadanía.
- La construcción de una guía de recursos de desarrollo profesional para ampliar y facilitar el aprendizaje informal, con materiales de consulta y recomendaciones de prácticas en el puesto de trabajo.
- La incorporación de la transversalidad y la igualdad de género en los proyectos municipales.
- El perfeccionamiento de los directivos y mandos intermedios como responsables de la gestión del talento de los equipos, incrementado el autoconocimiento y el liderazgo emocional.





Escuchemos y respondamos

___Somos testigos de la obsolescencia de la publicidad. En el muy antiguo modelo de marketing, tenía sentido como parte de una fórmula total: uno vendía artículos producidos en serie a un mercado de gran público a través de los medios de comunicación. La tarea del marketing consistía en utilizar la publicidad para comunicar un mensaje al consumidor en una comunicación de un solo sentido. Vemos año tras año que la publicidad se ha atascado en el 1% del PIB

Observo dos factores conexos que explican la decadencia de la publicidad. En primer lugar, el exceso de publicidad ha empezado a rebotar contra la propia publicidad. La proliferación de productos ha dado lugar a una demasiada proliferación de mensajes y es lógico pensar que un gran número de voces y de mensajes se traduce en un efecto más pequeño. Sencillamente, los consumidores son incapaces de recordar qué anuncio lanza qué producto, y mucho menos recordar qué cualidades o atributos puede diferenciar un producto de otro.

El segundo acontecimiento de la decadencia de la publicidad es una consecuencia del primero: a medida que la publicidad ha proliferado y se ha hecho más insistente, los consumidores se han ido hartando. Cuanto más trata la publicidad de inmiscuirse, más gente trata de impedirle la entrada.

La razón en que se fundamentan estos dos factores es el pequeño secreto de la publicidad: sirve para muy poco

En el mercado actual, la publicidad simplemente no entiende la cuestión fundamental del marketing: ADAPTABILIDAD, FLEXIBILIDAD, CAPACIDAD y RAPIDEZ de RESPUESTA. El nuevo marketing exige establecer un ciclo de respuesta interactiva con el cliente: es este elemento el que falta en el monólogo de la publicidad, pero que está incorporado al diario del marketing.


El ciclo de interacción que conecta la empresa con el cliente es esencial para la definición funcional de una empresa condicionada por el mercado: una empresa que se adapta de un modo oportuno a los cambios en las necesidades del cliente.

El único modelo de marketing posible es el que pasa del monólogo al diálogo. Y este se consigue a través del marketing basado en la experiencia, en el que las empresas crean oportunidades para que los clientes y clientes potenciales prueben sus productos y luego proporcionen información. El marketing basado en la experiencia permite a una empresa colaborar estrechamente con un cliente para cambiar el producto y adaptar la tecnología.

El objetivo es el marketing adaptativo, un marketing que

refuerce la SENSIBILIDAD, la FLEXIBILIDAD y la ELASTICIDAD.

La sensibilidad procede de tener variedades de modos y canales (redes sociales) a través de los cuales las empresas pueden leer y aprender del entorno, de grupos de usuarios que ofrecen retroinformación efectiva a exploradores expertos de consumidores que proporcionan datos en tiempo real sobre las opciones que ejercen los clientes. La flexibilidad procede de crear una estructura organizativa y un estilo de actuación que permite a la empresa sacar partido de las nuevas oportunidades que ofrece la interacción con el cliente. Y la elasticidad procede de aprender de las equivocaciones y del marketing que escucha y responde. Las tres son imprescindibles.



El objetivo es el
marketing adaptativo, un
marketing que refuerce
la SENSIBILIDAD, la
FLEXIBILIDAD y la
ELASTICIDAD

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO
DE CAPGEMINI ESPAÑA

“Tengo dudas de que la cultura de gestión actual esté preparada para el cambio digital”

Con un profundo conocimiento del impacto digital en el negocio, Capgemini se posiciona como una de las firmas más respetadas en el ecosistema de las marcas digitales. La presente entrevista a su CEO en España da paso a un ciclo de conversaciones que Paulo Morgado mantendrá en próximas ediciones con los “primeros espadas” de compañías líderes en este entorno.

Como CEO de Capgemini en España, ¿cuál es el principal reto que tiene al frente de la compañía?

Mi principal reto es convertir a Capgemini España en una organización flexible y cualificada para responder con eficacia a los retos que plantea el mundo digital. Eso significa transformar una cultura con más de 40 años de historia y contribuir a mejorar aún más el posicionamiento y la reputación que tenemos como consultora global.

La firma está presente en España desde hace 40 años, cuenta con 4.000 empleados y tiene entre sus clientes a las principales empresas de este país. ¿Qué le preocupa a nuestro tejido empresarial en estos momentos?

El principal tema de preocupación en estos momentos es el impacto que el mundo SMACT (*Social, Mobile, Analytics, Cloud e Internet of Things*) está teniendo y va a tener en su negocio; nuevos competidores como Amazon y otras tecnológicas en el sector financiero y otras industrias, eléctricas que operan 100% en digital, los desafíos de la ciberseguridad... Además de vigilar el mercado, las organizaciones están también preocupadas y ocupadas en el cliente, que ha pasado a ser el eje central de las estrategias y que decide cuándo, cómo, dónde y a través de qué canal o dispositivo quiere interactuar. Esto exige agilidad tanto en los procesos y modelos de gobierno interno como en la distribución y el *go to market*.

¿Cuáles son hoy las áreas de negocio de Capgemini en nuestro país y en qué medida aportan valor a la compañía? ¿Ocupa el mercado español una posición clave en su estrategia de desarrollo a nivel mundial?

Capgemini España está presente en las áreas de desarrollo de aplicaciones (en donde más allá de su reputación en el *outsourcing* y proyectos “clásicos”, como el caso de ERP o desarrollos a medida, tiene un posicionamiento de liderazgo en las áreas de *business intelligence* y *digital customer experience and automated maintenance*); consultoría de negocio (con especial enfoque en la transformación digital de los negocios); e infraestructuras. Para Capgemini, España tiene una posición clave para servir a clientes multinacionales con presencia en el país y multinacionales españolas con presencia internacional, además de ser un centro de proximidad de profesionales especializados cada vez más importante.

“*Mi principal reto es convertir a Capgemini España en una organización flexible y cualificada para responder con eficacia a los retos que plantea el mundo digital*”

Tal y como lo expresan en su presentación corporativa, la vocación del Grupo es acompañar a las empresas en sus procesos de transformación. ¿Son la transformación digital y la innovación tecnológica pasos de obligado cumplimiento para mejorar el posicionamiento competitivo en el contexto actual? Sin ninguna duda, y en todos los sectores sin excepción.

¿Cuenta la empresa española con la suficiente madurez en cuestiones como la gestión en la nube, el IoT o el Big Data?

Personalmente, tengo dudas de que la cultura de gestión actual esté prepa-



En nuestro ADN está la incorporación de jóvenes altamente especializados. Forma parte de nuestra filosofía escucharles, aprender de ellos y ofrecerles un lugar donde puedan desarrollarse.



rada para el cambio digital. Es necesaria la mejor asesoría. Por eso, desde Capgemini accedemos a todas las innovaciones y proyectos de referencia a nivel global de modo instantáneo. Nuestro profundo conocimiento del impacto digital en el negocio nos posiciona como firma muy respetada en el ecosistema de nuevas marcas digitales y posee una incomparable experiencia tecnológica de integración de las nuevas soluciones con los llamados sistemas *legacy*. Tenemos numerosos casos de éxito en el análisis de datos, la gestión eficiente de las aplicaciones, el *outsourcing* de procesos y la transformación hacia la nube. Para ello contamos con una extensa red de centros de Innovación Aplicada, una red global de nueve espacios de innovación, llamados “Exchanges”, en los que las compañías pueden adentrarse en el entendimiento, la experimentación y la aplicación de todos los aspectos de las tecnologías emergentes y abordar las disrupciones del negocio. Incluye, además, un ecosistema global de *partners* de innovación, y una serie de herramientas de probada eficacia para ayudar a las empresas a afrontar los cambios de mercado de una forma estructurada.

Hablando de innovación, parte de su actividad la enfocan hacia la divulgación y la transfe-

rencia de conocimiento a través de la elaboración de estudios realizados junto a empresas de reconocido prestigio...

En Capgemini creemos firmemente en el valor del conocimiento porque es la mejor manera de saber realmente cómo funciona un mercado y, posteriormente, poder resultar útiles a nuestros clientes en su desarrollo y estrategia empresarial. Solo poseyendo el conocimiento adecuado se toman las mejores decisiones.

Promovemos la innovación de una manera constante y multidisciplinar, y parte de esta actividad se materializa en forma de estudios, algunos elaborados junto a instituciones de reconocido prestigio, como el caso del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

Por citar algunos ejemplos, elaboramos el informe “*Leading Digital: turning technology into business transformation*” junto al MIT, sobre cómo las grandes empresas tradicionales están utilizando las tecnologías digitales; el “*Big & Fast Data: The Rise of Insight-Driven Business*”, elaborado junto con EMC, que pone de relieve que el *Big Data* será conductor de la disrupción del mercado; o el “*World Insurance Report*”, nuestro informe mundial de seguros que identifica las estrategias a seguir por las aseguradoras para analizar sus datos y poder identificar oportunidades de mejora en su negocio.

La búsqueda de la excelencia y el apoyo al empleo juvenil son, sin duda, otros dos de los pilares del Grupo. Un buen ejemplo de ello es la reciente creación de un Centro Tecnológico en la región de Murcia que permitirá crear hasta 500 nuevos puestos de trabajo de aquí a 2017. ¿En qué está especializado?

En nuestro ADN está la incorporación de jóvenes altamente espe-

cializados. Forma parte de nuestra filosofía escucharles, aprender de ellos y ofrecerles un lugar donde puedan desarrollarse, como apuesta por la creación de talento. En Murcia teníamos un Centro de Excelencia especializado en Inteligencia de Negocio (*Business Intelligence*), un área en la que Capgemini ha sido posicionada líder por analistas independientes como Penteo. Sobre esta base, hemos querido aprovechar más las excelentes oportunidades que nos ofrece esta región (buenas universidades y buenas comunicaciones que se verán reforzadas cuando el AVE sea una realidad, que esperemos que sea en breve) para desarrollar un nuevo centro especializado donde incorporar hasta 500 jóvenes licenciados. Este centro está especializado en tecnologías avanzadas para el análisis inteligente de datos así como el desarrollo de aplicaciones de negocio para grandes compañías en diversos entornos informáticos. El centro da soporte a todo el grupo Capgemini en Europa y se integra en la red mundial de centros de la compañía en beneficio de la transferencia global de conocimiento e innovación.

“Trabajar con usted y no para usted” es como define Capgemini su enfoque de servicio al cliente. De hecho, poseen el sello *Collaborative Business Experience*. ¿Qué supone esta distinción?



Los directivos tienen que ser cada vez más unos ojeadores de talento y unos promotores del pensamiento intuitivo



Esta distinción recoge un rasgo característico de Capgemini y destacado por los clientes: la colaboración. En diversas encuestas a clientes y empleados este atributo destaca sobre los demás como valor que nos define. No creemos en la relación cliente-proveedor, sino en una relación de alianzas, de *partnership*, a medio y largo plazo.

Como experto en estrategia y liderazgo, ¿hacia dónde cree que debería dirigirse la gestión empresarial al más alto nivel?

En un mundo con la complejidad y dinámica actual, los extensos análisis que implicaban plazos de decisión muy extensos se han quedado casi obsoletos. Los directivos tienen que ser cada vez más unos ojeadores de talento y unos promotores del pensamiento intuitivo a través de una constante motivación a la práctica, a la acción, al mismo tiempo que fomentar un constante aprendizaje dentro de sus empresas (*practice learning*). El líder de hoy tiene también el reto de crear equipos diversos donde convivan y se complementen perfiles analíticos con perfiles intuitivos. También es importante tener capacidad de escuchar interna y externamente así como eliminar las barreras que impidan el crecimiento de los profesionales y de la organización.

¿Considera que la intuición es más valiosa que el dato?

Los dos son complementarios. La intuición es necesaria para que se puedan tratar elevados volúmenes de información cambiante en un lapso de tiempo corto; pero el análisis sirve para filtrar y separar las buenas intuiciones de las malas. De todos los modos, ¡análisis jamás puede implicar parálisis!

MAPA DE RIESGO POLÍTICO

2016 presenta mejoras en los mercados emergentes

Por primera vez en los últimos tres años, el Mapa de Riesgo Político de Aon refleja más países con reducción en sus niveles de riesgo político que con incremento, un signo alentador sobre los efectos de las reformas económicas. A pesar del aumento de los riesgos económicos que se derivan de los bajos precios de las materias primas, se han experimentado mejoras en la estabilidad política. No obstante, la fragilidad de la economía global podría todavía causar importantes incrementos de riesgos políticos en los países y efectos colaterales en otros estados.

El Mapa de Riesgo Político 2016 de Aon es un acreditado análisis de 162 mercados emergentes que sigue 168 atributos de riesgo identificados. El acceso privilegiado de Aon a más de 19 años de datos permite a los usuarios realizar un seguimiento sistemático del riesgo en países con economías de mercado emergentes, analizar las tendencias, medir la exposición al riesgo y revisar los riesgos potenciales a los que se pueden enfrentar si deciden invertir, crecer o diversificarse.

En su nueva edición, el Mapa indica que las reformas anticorrupción y el levantamiento de las sanciones han suavizado el riesgo en China e Irán, respectivamente, mientras que otros estados se esfuerzan por contrarrestar los riesgos económicos derivados de la bajada de los precios de las materias primas.

Los reajustes en China

En el último año, las medidas anticorrupción han contribuido al descenso del riesgo político en China. Sin embargo, los recientes problemas de implantación y la incertidumbre política han empañado la visión general. El ajuste y desaceleración de la segunda mayor economía mundial puede convertirse en un reto para los vecinos y principales socios comerciales de China, que podrían enfrentarse a unos riesgos políticos y económicos más elevados a medida que el ritmo y los factores de crecimiento van cambiando. Recientemente ha habido signos de mejora en la comunicación de las políticas, pero los riesgos persisten, fundamentalmente los relacionados con la generación de mayor apalancamiento en el sistema bancario chino.

CICLO APD Riesgos Económicos y Globales 2016
Jornada con Aon sobre Riesgos Geopolíticos

Terrorismo internacional y su Impacto en la Economía Mundial y en las empresas

PRÓXIMAMENTE
Madrid
10 de mayo de 2016
CESEDEN



“
La fragilidad de la economía global podría todavía causar importantes incrementos de riesgos políticos y efectos colaterales”

Fernando Villarrubia
 Executive Director de Riesgo Político & Caución de Aon Risk Solutions para España y Portugal

“
Las turbulencias en muchos de los países productores de petróleo continuarán e incluso podrían agravarse”

Pablo García Horcajo
 Responsable del Área de Riesgo Político y Crédito Estructurado de Aon Risk Solutions

Las perspectivas para muchas economías de mercados emergentes dependerán de que los políticos sean capaces de implementar las reformas prometidas para atraer una mayor inversión en un momento en el que una mayor debilidad del comercio global y del crecimiento económico está incrementando la competencia por el capital. Además, muchos de los planes para realizar reformas estructurales se han frustrado, debilitando el crecimiento y reduciendo la resistencia a potenciales crisis. Dos de los países que están en el foco de atención son India e Indonesia, que han presentado unas hojas de balance más sólidas que muchos de sus competidores, pero a los que les está costando implementar políticas. Hacerlo les ayudaría a reducir sus riesgos políticos.

El levantamiento de las sanciones en Irán

En Irán, la implementación del plan internacional Joint Compre-

hensive Plan of Action (JCPOA), que ha permitido suavizar las sanciones internacionales, ha supuesto en 2016 una mejora de la calificación del riesgo político del país, que partía de un nivel muy alto. Con la incertidumbre sobre el papel que la Guardia Revolucionaria y otros grupos con intereses particulares tendrán en la economía, el entorno operativo no está claro. Una posición más fuerte del gobierno podría llevar a una intervención iraní en alguna zona de la región, perpetuando el riesgo político de la zona.

La reentrada de Irán en los mercados globales incrementará la oferta de petróleo y con el tiempo la de gas, a medida que vaya logrando el acceso a más mercados extranjeros incluyendo Europa. Irán cuenta con una economía más diversificada que muchos de sus competidores de Oriente Medio y África, y ha realizado un mayor esfuerzo por adaptarse a los precios bajos del petróleo.

La bajada del precio del petróleo

En el puesto más alto de la lista de los riesgos políticos a los que se enfrentan los inversores en mercados emergentes está el impacto de los precios del petróleo en los países ya frágiles que dependen del petróleo como Libia, Rusia y Venezuela. El Mapa indica que los países con unas instituciones más sólidas y mayores reservas de moneda extranjera estarán mejor posicionados para minimizar los riesgos derivados del impago de deuda soberana y del cambio de divisa, incluyendo los miembros del Gulf Cooperation Council (GCC) así como Colombia, Malasia y Kazajistán. Asimismo, en países como Egipto, Túnez o Marruecos, los riesgos relacionados con la seguridad en algunos países vecinos como Irak, Argelia, Nigeria, Libia y Siria pueden convertirse en un obstáculo para la mejora de las perspectivas de riesgo derivadas del abaratamiento del petróleo.

Los países productores y exportadores de petróleo deberán buscar ingresos sustitutivos para tratar de equilibrar las balanzas fiscales. Esto puede afectar al sector corporativo con ajustes en los tipos impositivos y mediante la privatización de algunas compañías estatales. Al no existir signos de que los precios del petróleo vayan a volver a los niveles previos, las turbulencias en muchos de los países productores de petróleo continuarán e incluso podrían agravarse.

La reducción de los precios del petróleo está incrementando los

FIRMA INVITADA



Francisco José Berenguer
Analista Principal
Instituto Español de Estudios Estratégicos

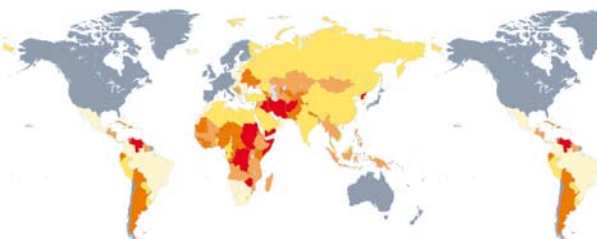
El problema de los riesgos intangibles

El panorama positivo que presenta el excelente Mapa de Aon invita a un cierto grado de optimismo, pues nos sitúa en un punto de inflexión respecto a años anteriores. Muestra además el impulso que la empresa española está experimentando en el proceso de inclusión de los riesgos geopolíticos en sus planes de expansión/inversión, lo que es una excelente noticia.

Sin embargo, no todos los riesgos proceden de factores fácilmente parametrizables y de sus consecuencias, como son esencialmente factores macro y microeconómicos y su indudable impacto en las relaciones internacionales, así como en las dinámicas internas de los países. Existen otros más difíciles de detectar, conocer y anticipar, considerados intangibles o, incluso, dentro del ámbito de los valores propios de las sociedades estudiadas. Y para alcanzar un cierto grado de comprensión sobre ellos, resulta imprescindible abordar estudios muy complejos, que compendian disciplinas como la antropología, el análisis histórico, el análisis geopolítico, la inteligencia social, la inteligencia biográfica y la prospectiva.

De todos los elementos que influyen poderosamente en el panorama estratégico actual y, por consiguiente, en el análisis de riesgos políticos, el yihadismo internacional es uno de los más significativos. Está protagonizado por aspectos tales como la fe religiosa extrema, el proselitismo de la misma, el intento de retorno a situaciones históricas antiquísimas, la coincidencia de fines pero divergencia de estrategias de sus distintos líderes, la confrontación entre los mismos, la expansión del islamismo social frente al islamismo elitista, la secular disputa suní-chíí, etc.

En consecuencia, sus dinámicas, sus planes y sus actuaciones y, en definitiva, su incidencia en el riesgo de origen geopolítico para nuestras empresas es mucho más difícil de anticipar, por lo que su estudio y aplicación al mundo empresarial exige el concurso de expertos de múltiples campos.



riesgos de transferencia de divisas, añadiendo presión a las corporaciones y a los particulares que buscan divisa extranjera y desanimando a los inversores. Al mismo tiempo, la reducción de los ingresos está provocando un aumento del riesgo de impago de deuda soberana.

Aunque solo algunos países tienen una importante carga de deuda en moneda extranjera (Venezuela), los desajustes de presupuesto de los gobiernos se están ampliando, añadiendo presión a los bancos, que en respuesta están perpetuando una restricción del crédito en los países GCC, CIS y productores de petróleo africanos. En algunos de los países más vulnerables están aumentando los atrasos por parte de los gobiernos, añadiendo mayor tensión al sector privado.

Los conflictos entre los países y con otros actores son el origen de mayores niveles de violencia política y otros riesgos. La efectividad de los grupos extremistas en Oriente Medio y África, incluyendo ISIS y Boko Haram, que se aprovechan de la porosidad de las fronteras y de la debilidad de las instituciones, también será mayor en los países afectados, muchos de los cuales están sufriendo además la bajada de los precios del petróleo. Incluso en algunos países que parecen más resistentes, el incremento de los impuestos y una mayor tasa de desempleo podrían añadir tensiones políticas, dificultando aún más su capacidad para enfrentarse a otras crisis.

Brasil acoge las Olimpiadas ante su recesión más intensa

Finalmente, y a la vez que Río de Janeiro se prepara para albergar los Juegos Olímpicos de Verano 2016, la recesión más duradera en Brasil desde 1930 supone un importante reto para la estabilidad social del país.

Aunque muchos de los factores causantes de la crisis son políticos, incluyendo la situación de estancamiento entre los partidos políticos que ha dejado las políticas fiscales y económicas en una situación de limbo, el incremento de la tasa de desempleo y la caída de los salarios está afectando tanto a particulares como a empresas. Para 2016, los activos no realizables de los bancos públicos continuarán incrementando la deuda y los costes de la misma mientras que la situación de punto muerto político erosionará la capacidad del país para enfrentarse a distintas crisis económicas, sociales y sanitarias, como el virus Zika.

La economía brasileña está experimentando la recesión más prolongada en su historia reciente justo en el momento en el que se prepara para Río 2016. En el largo plazo, el entorno empresarial se ha visto debilitado por un pobre resultado económico y ello podría convertirse incluso en un problema mayor para las firmas que operan en Brasil. Las reservas de Brasil se están erosionando, e incluso la mejora potencial derivada de la lucha contra la corrupción está suponiendo un importante daño colateral ya que los casos se tramitan a través del sistema legal.

La clasificación de cada país es el resultado de la combinación de los análisis realizados por Aon con Roubini Global Economics, firma de investigación independiente y global fundada en 2004, y la opinión de más de 20 sindicatos del Lloyd's de Londres y aseguradoras multinacionales que suscriben activamente seguros de Riesgo Político.

Acceda al
Mapa Interactivo
aon.com

Informal Learning

Time to take it seriously!

Informal Learning is not a new term, but if it's new to you, let me offer a definition provided by Jay Cross, an American author who has written widely on the subject:

“Informal Learning is the unofficial, unscheduled, impromptu way most of us learn to do our jobs”

It is estimated that only around 10 to 20% of the knowledge and skills we use in the workplace are acquired through formal learning –which is structured and easily measurable– but also expensive. Most of our knowledge is picked up “on the job” by talking to people, sharing experience with colleagues, and by learning when things go wrong! Human beings are natural learners: we are designed to find better ways of doing things, but we are too often restricted from giving full expression to our ability to find creative solutions.

Companies can struggle with the implementation of Informal Learning because there is a paradox for those used to hierarchical structures. To work well, Informal Learning depends on networked employees: in-house social networking, microblogging, discussion forums. Knowledge share has to be nurtured. The paradox is that hierarchy tends to dissolve as organisations become better networked. This should not be feared, it should be embraced. How can we apply the principles of Informal Learning to language

acquisition, my specialist field? Well, let me take you back to your school days, where you probably got a lot of grammar classes and were told not to make any mistakes, to study hard and to pass the exams. All pretty formal. If we look at the results, we can see that it doesn't work very well. Far too many people are incapable of expressing themselves well in English in the real situations they face in the workplace.

To help demonstrate the concept, here is an example of Informal Learning for English language: the learning objective is "understanding instructions".

Passion

Firstly, find something you feel passionate about. It could be dance, cooking, even fishing! Now, learn something new about your passion in English. We have limitless access to resources in English through the Internet.

I love dancing! So, I search in YouTube "dance the foxtrot". Up comes a 2 minute video on "How to Basic Foxtrot Steps" –it's visual, the English is relatively easy and you can practise the steps with your partner/sister/boyfriend or whoever you have next to you– and it's fun! You have followed the instructions, danced around the room and practised your English. That is Informal Learning.

Share

You can't dance the foxtrot alone, you have to share the experience. And just like the children's playground, sharing Informal Learning is key to the experience. By sharing we open our eyes to something new. You can share what you've found with your friends and family, or if you are involved in a company language training programme, with



James Hoyle
Founder of Go English

You can read and listen more about it in our APD Blog – **Speak to the World!** And follow me on Twitter @JamesHoyle1 and @GoEnglishBCN

your course companions. This can be done through an online learning platform which provides a communication network, or more informally through such things as Facebook or even What's App groups.

Purpose

Our purpose is to communicate better in English. We have never had more opportunity to do so. If your motivation is internal and your learning is informal, you will find that you are multiplying the benefit of the formal aspect of your learning exponentially. Motivation is the key to learning, and all the more with languages. If the motivation is intrinsic, coming from the learner, rather than extrinsic, from a formal learning programme, the learning process will be quicker and more effective. Informal Learning is a key to this.

If your motivation is internal and your learning is informal, you will find that you are multiplying the benefit of the formal aspect of your learning exponentially



“Diez conversaciones sobre *Employer Branding*” en el auditorio de la Torre Cepsa

La nueva edición de los encuentros que PeopleMatters organiza, en esta ocasión en colaboración con Cepsa, para analizar las últimas tendencias en materia de marca

como empleador en España y a nivel internacional ha contado con una decena de grandes compañías exponiendo sus casos de éxito: Accenture, Altadis, Banco Sabadell, Cepsa, Gas Natural Fenosa, Heineken, LinkedIn, MSD (Merck, Sharp & Dohme), Santander y Securitas Direct. La jornada también reunió

a representantes de los principales rankings y monitores de *Employer Branding*, como Universum y Merco Talento, y la certificadora Top Employers Institute; así como de la Escuela de Negocios ESIC, de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) y de la Universidad Europea de Madrid.

Employer Branding

Diez enfoques para el éxito

Las conversaciones más recientes sobre *Employer Branding* apuntan que Recursos Humanos se incorpora al *Big Data* y a los *social media* para analizar y aumentar el alcance y el retorno de sus acciones. De ellas se extraen diez importantes recomendaciones:

UNO Storytelling. Las marcas tienen que trabajar en el valor percibido de sus contenidos. En este sentido, la creación de la cultura corporativa y el *engagement* deben apoyarse en herramientas de comunicación como el *storytelling*, que genere empatía y que haga reflexionar, impactar de manera emocional y no solo anunciar acciones, dar datos o comunicar normas.

DOS Métricas. La tecnología facilita cada vez más monitorizar el alcance

y el retorno de las acciones en área de los Recursos Humanos a través de herramientas de *Big Data* y *Data Science*. Hay que integrar la medición dentro de la estrategia de *Employer Branding* (candidatos convocados/ contrataciones realizadas; eficacia por canal en el proceso de captación, cantidad y calidad de los CVs recibidos, etc.)

TRES Segmentación. Se impone la necesidad de trasladar localmente el planteamiento global de las marcas. Igual que en el mundo del marketing, la tecnología basada en la inteligencia permite la segmentación de los discursos para personalizar al máximo los mensajes y aumentar su eficacia, mejorando así el reconocimiento y la percepción de marca entre empleados y candidatos.

CUATRO Compromiso. Las empresas tienen que lograr a través del *Employer Branding* convertir a sus empleados en prescriptores, en “embajadores” de la marca. Si pueden vivir su compañía con pasión aumentará el sentimiento de pertenencia, lo que se traducirá en un mejor desempeño. También tienen que incorporar a la plantilla en sus iniciativas internas (favorecer que cada empleado sienta que tiene una misión en la compañía; dar valor a los reconocimientos internos, etc.) y externas (acciones sociales, etc.).

CINCO Rankings y monitores. Es importante figurar en los principales indicadores de referencia, pero las empresas tienen que apoyarse también en la información que estos índices les aportan de cara a su reputación y a cómo están llegando al talento que buscan, cómo están situadas frente a su competencia en talento, etc. Es preciso contrastar las encuestas internas con la visión que una marca está dando a la sociedad y al mercado y saber cómo está posicionada de cara a grupos que le resulten de especial interés. También sirven para identificar retos pendientes.

SEIS Redes sociales. Resultan fundamentales tanto para identificar el mejor talento como para comunicar y establecer diálogos con los públicos objetivo de una empresa en los procesos de búsqueda. Especialmente, entre los jóvenes *millennials* y será imprescindible cuando la Generación Z (nacidos entre 1996 y 2000) se incorpore al mercado laboral. Además, apoyarse en las redes sociales amplía el área de influencia de las compañías a través de la actividad de empleados, socios, *followers*, etc.

SIETE Flexibilidad. No hay relación alguna entre el “presentismo” y la productividad. En cambio, la flexibilidad y la posibilidad de conciliar la vida profesional y personal son cada vez



Ser la empresa más deseada por el mejor talento es una gran ventaja competitiva. En estos momentos ya hay un talento escaso en muchas áreas y las compañías necesitan ser capaces de resultar atractivas para esas personas, de generar engagement y de convertir a sus empleados en embajadores de esa marca”

Alfonso Jiménez
Socio Director
PEOPLEMATTERS



Sobre estas líneas, Carlos Morán, Director de Recursos Humanos y Organización de Cepsa, dando la bienvenida a la sesión en calidad de anfitrión, y Miriam Aguado, Senior Manager de PeopleMatters, dinamizadora del encuentro.

Conversaciones Employer Branding

Con la colaboración de
CEPES



Nuria Villegas

Jefe de Consultoría de Gestión de Talento
Formación y Cualificación de Red
BMW Group España

“Las organizaciones del siglo XXI estamos abocadas a colaborar de cara a garantizar nuestra sostenibilidad. Es nuestra capacidad para crear modelos innovadores y creativos centrados en las personas lo que nos permitirá ser más atractivos, más competitivos. La competitividad se traduce en compartir para asegurar que damos una respuesta inteligente, madura y de valor a las nuevas generaciones que se están incorporando y se incorporarán al entramado profesional.”

más tenidas en cuenta por los candidatos a la hora de elegir la compañía en la que trabajar, junto a otros aspectos como las oportunidades de desarrollo. Las empresas que quieran atraer talento han de situarse en el *top of mind* de las personas.

OCHO Disrupción. Las fórmulas más innovadoras logran que las marcas establezcan una relación diferente y más cálida con los candidatos. Las marcas tienen que “enamorar” para captar y retener al mejor talento, tienen que ser diferenciales también en este aspecto. Muchas de esas experiencias, además, se viralizan luego en Internet, mejorando la notoriedad de la compañía.

NUEVE RSC. Cada vez se valora más la aportación de las compañías a la sociedad, de manera que la destrucción de empleo o la creación de empleo de baja calidad perjudicarán la capacidad de una compañía para atraer al mejor talento.

DIEZ Coherencia. Desde las posiciones de liderazgo, generar una cultura *walk the talk*, o predicar con el ejemplo. Los líderes de los equipos han de estar implicados en los cambios culturales de las compañías; es contraproducente anunciar medidas que no se activen, ya que generan decepción.



Aitor Bilbao Elizondo
Dirección de RRHH
El Corte Inglés

“La fortaleza de una compañía se basa en añadir beneficios emocionales que la distinguen de otra. Ahora, más que nunca, las personas además de adquirir productos y servicios, buscamos consumir experiencias. En este sentido, los empleados son los primeros en aportar emoción y por tanto no son solo embajadores de la marca sino que son una prolongación de la misma. Los empleados son la marca.”



Generación Z, el talento que llega

Cerrando la jornada, Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, e Irene Arensburg, consultora de la Firma, entrevistaron a un grupo de jóvenes de la Generación Z sobre su visión del mundo de la empresa. Se denomina Generación Z a los jóvenes nacidos entre 1996 y 2010, que empezarán a incorporarse al mercado laboral a partir de 2018. Las organizaciones necesitan comprender y ser capaces de atraer a estos jóvenes, la generación de nativos digitales más puros y que componen el talento que impulsará el crecimiento y la innovación en la próxima década.

El perfil de estos jóvenes, según el estudio "Generation Z Grows Up", de Universum, se define por:

- Espíritu optimista: el 65% dice estar esperanzado sobre el futuro.
- Valores en el trabajo: Casi cuatro de cada diez jóvenes de la Generación Z temen no encontrar un trabajo que se adapte a su personalidad. Los empleadores deben prestar atención al deseo de los miembros de esta generación por ser ellos mismos y expresar su personalidad en el trabajo.
- Alternativas a la Universidad: el 47% afirma que tal vez consideraría la posibilidad de incorporarse al mercado laboral en lugar de aspirar a estudios universitarios. El 15% acepta abiertamente la idea de renunciar a la Universidad para trabajar. La inversión en formación y desarrollo es, por tanto, un nuevo imperativo para los empleadores.
- Mentalidad emprendedora: el 55% de estos jóvenes dicen estar interesados en montar su propia empresa; esta cifra es aún mayor en los mercados emergentes.

LaROCA

Trabajar en equipo para ganar el partido, o cómo aplicar los valores del deporte en las organizaciones



“O nos curamos ahora como equipo, o moriremos como individuos”. El entrenador Tony D’Amato (Al Pacino en “Un domingo cualquiera”), quemaba así su último cartucho para conseguir que su desinflado equipo, en otro tiempo poderoso, consiguiera sobreponerse a una situación difícil.

El cine no es más que un reflejo de la realidad. ¿Cuántas plantillas de cualquier deporte se han visto mermadas por falta de trabajo en equipo, de liderazgo, de generosidad y de confianza en un momento decisivo de la competición? Y... ¿cuántas empresas?

En el deporte como en la empresa

...el trabajo en equipo es fundamental. No importa el tamaño ni la dirección del grupo. Implementar, pues, esta herramienta siempre llevará al éxito. Conseguir que un grupo de trabajo en

nuestras empresas funcione como un equipo de fútbol es fácil si conocemos cómo. Hay que construir confianza –la base de trabajo en equipo–, hacer ver a todos los miembros del grupo las capacidades de los demás, y que confíen en ellas. Así avanzaremos hacia el objetivo común por el que se mueve el grupo, del que todos nos sentiremos una parte importante. De la misma manera, es importante definir un estilo de liderazgo en el que los compañeros de equipo puedan participar favoreciendo el *feedback*,

motivar e impulsar la comunicación para saber resolver los conflictos que puedan surgir y celebrar los éxitos y gestionar los fracasos.

¿Cómo podemos conseguirlo?

Creando situaciones para trabajar en equipo (*Team Building*), desarrollando actividades para conocernos mejor (*Discover Yourself*) y descubriendo que somos capaces de sobrepasar nuestra mente –protectora– (*Where's your limit?*). O simplemente podemos dedicar una jornada a disfrutar del deporte sin ningún objetivo más que convivir con nuestros compañeros de trabajo (*Rock & Relax*) y escuchar a ex-deportistas de elite sus experiencias con sus equipos cargadas de anécdotas y situaciones límite.

Escalar, bucear, atravesar puentes tibetanos, hacer piragüismo, descender en barranco, entrar en la cueva de espeleología, tirarse en tirolina, practicar tiro con arco... Quizá sean unas buenas actividades para aplicar esos valores del deporte que necesitan las empresas. Porque como decía Tony D'Amato: *“si trabajamos en equipo, ¡ganaremos el partido!”*.

Lo sabe bien Eusebio Sacristán, ex-futbolista del Barcelona –el tercero tras Zubizarreta y Raúl con más partidos jugados en la máxima competición española–, campeón de Europa con el equipo blaugrana y quince veces internacional con La Roja que actualmente entrena a la Real Sociedad. Conocedor y defensor del poder de los valores del deporte, del trabajo en equipo, el esfuerzo, la constancia, la ilusión, la confianza y la superación de los límites personales, decidió contárselo a la sociedad. Y lo hace mediante los programas para empresas que imparte la Fundación Eusebio Sacristán en La Roca, una instalación multideportiva en Palencia que gestiona desde el año 2014.

“Hacer cumbre”

En La Roca tendremos que poner a trabajar esos valores para que las cosas funcionen. Y es que si queremos llegar a “hacer cumbre” habrá que confiar en el asegurador que controla las cuerdas desde abajo, y trabajar en equipo. Y habrá que confiar en nuestras propias posibilidades, ya que, como le gusta repetir a Eusebio, *“nada hay más poderoso que la voluntad”*.



Más Información:
www.vivelaroca.com

LA ROCA, 10.000 M² DE AVENTURA AL SERVICIO DE LAS EMPRESAS

Situada en Palencia, esta instalación única en Europa, permite practicar más de 12 deportes de aventura a la vez. Se trata de un gran piedra de 20 metros de altura en su parte más elevada, con una extensión de 10.000 m² junto a un lago de 650 m².

En La Roca se puede practicar piragüismo en aguas tranquilas, en aguas bravas, buceo, espeleobuceo y psicobloc. Espeleología, barranquismo, rapel, escalada, tiro con arco, paseo aéreo en circuito de puentes y tirolinas de diferente inclinación y longitud.

Además, cuenta con diversas aulas multiusos equipadas con medios audiovisuales y 3.000 m² de zonas verdes en los que poner en práctica planes de empresa diseñados de forma personalizada para cada uno de los grupos.

Öland

La insólita isla del Báltico

Con más 300 kilómetros de costa, Öland se mantiene unida a Suecia a través de un puente. Su paisaje, sobrio y genuino, encaja perfectamente con su patrimonio histórico y cultural.



Texto: **Maribel Herruzo** / Fotografías: **Oscar Elías**

Tiene un perfil alargado y la cintura estrecha. Sus 140 kilómetros de largo se posan sobre el Báltico, enfrentados a la costa peninsular sueca en paralelo. En sus apenas 16 kilómetros de ancho se suceden las largas playas y los espacios naturales protegidos, con una fauna y una flora únicas.

Borgholm es el mayor de sus municipios y el que aglutina servicios y oferta turística. No muy lejos se encuentra el museo al aire libre de Himmelsberga, una villa reconstruida que mantiene la esencia de los pueblos escandinavos del siglo XVIII y XIX, con granjas, establos y dependencias que muestran mobiliario *ad hoc* y elementos originales.

Un emblema de la isla

Pero sin duda, el sello distintivo de Öland es el Stora Alvaret, una inmensa planicie de roca calcárea situada al sur de la isla. En el año 2000 este paisaje fue catalogado como Espacio Natural Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Stora Alvaret es el resultado de casi 400 millones de años de evolución geológica. Aquí aún se concilian las ancestrales formas de vida con el

presente y los pueblos aún mantienen su disposición medieval con muretes que delimitan los campos entre granjeros. La agricultura es aún el modus vivendi de la mayoría de la población y los campesinos se esfuerzan por extraer frutos de estos campos aparentemente yermos, por los que revolotean gaviotas, golondrinas de mar, gansos y patos salvajes, graznando a aquellos que disturben su paz.

Más al sur encontramos vestigios del dorado pasado militar de la isla con algunas de las fortalezas que alberga la provincia, como el Castillo de Ismantorps. Sin embargo, si hablamos de monumentos en Öland, existe una clara seña de identidad que forma parte del ADN de Suecia: el Palacio de Solliden. Es la residencia de verano de la familia real y símbolo de la historia reciente del país. El entorno es un claro ejemplo de la armonía entre el paisaje y la delicada arquitectura nórdica.

El norte de la isla es menos turístico y poblado pero alberga rincones desconocidos e ignorados por las grandes guías que bien merecen la pena. En la bahía de Böda, por ejemplo, cuyas sinuo-

LUGAR DE CONTRASTES

La combinación entre la belleza natural e insólita de Öland y la potencia urbana de Kalmar conforman un idilio perfecto entre civilización y paisaje salvaje. Ambos suman, sin duda, uno de los secretos mejor guardados de Suecia.



El sello distintivo de Öland es el Stora Alvaret, un inmensa planicie de roca calcárea catalogada como Espacio Natural Patrimonio de la Humanidad

sas dunas jalonan la costa, se halla el Bosque de Trolls, un enclave con una espesa vegetación de pinos y robles gigantes que no esconde ninguna criatura sobrenatural –o al menos eso es lo que los autóctonos dicen–.

Kalmar, el hilo umbilical de Öland

El recorrido de vuelta al continente pasa, de nuevo, por el puente de Öland, el hilo umbilical que conecta la isla con Kalmar. La posición geoestratégica de esta villa portuaria fue de gran importancia siglos atrás, como demuestra el Tratado de Kalmar, de 1397, que fusionó en un solo reino a los estados de Suecia, Noruega y Dinamarca. Hoy, pasar una jornada en la ciudad brinda la oportunidad de descubrir los encantos del sur de Suecia.

Del puerto de Kalmar parten algunas de las rutas más importantes de la región. Como en la mayoría de las ciudades costeras escandinavas, la infinidad de veleros proporcionan, durante los meses de primavera y verano, una estampa marítima *sui generis*. Asimismo, Kalmar acoge eventos como la Kalmar Stadsfest –una especie de Fiesta Mayor- y el festival de música “Musik på Larmtorget”.



CREANDO INNOVADORES.
LA FORMACIÓN DE LOS JÓVENES QUE
CAMBIARÁN EL MUNDO.

Tony Wagner
Kolima Educación, 2015
Páginas: 384
ISBN: 84-94235-89-4

Hacia una nueva educación ...llena de ideas

Una de las críticas más destacadas sobre la nueva obra de Tony Wagner, “*Creando innovadores. La formación de los jóvenes que cambiarán el mundo*”, asegura que el autor, mundialmente reconocido por sus reflexiones y análisis en temas de educación, se enfrenta con este libro a una de las cuestiones más urgentes de hoy en día: ¿Cómo lograremos crear la siguiente generación de Innovadores?

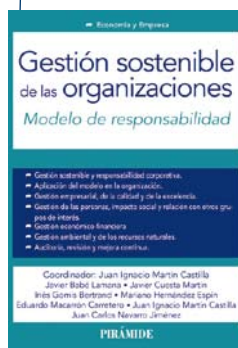
Lo cierto es que a través de un contenido ameno y práctico, además de con casos reales, Wagner destaca algunas las características más importantes que necesita el sistema educativo actual para enfocar a los jóvenes hacia la innovación, señalando así la diversión, el trabajo en equipo, el empoderamiento y el emprendimiento. Finaista de los Premios Knowsquare 2015, sin duda esta interesante obra se conforma como título imprescindible en cualquier ámbito profesional. Y es que este asunto, si pensamos en el futuro, “afecta a toda la sociedad”.

Gestionar las organizaciones de manera sostenible

El desarrollo económico mundial pone en primer término el serio problema de la sostenibilidad del planeta y de la gestión sostenible de las organizaciones. Se plantea, pues, de manera casi imperiosa, la necesidad de adoptar un nuevo estilo de dirección y administración que permita gestionar las organizaciones de manera sostenible.

En este contexto nace “*Gestión sostenible de las organizaciones. Modelo de responsabilidad*” con el objetivo de presentar un modelo que va más allá de las propuestas actuales y ofrece una perspectiva más amplia y detallada de los nuevos enfoques y efectos derivados del paradigma de la gestión sostenible y la responsabilidad corporativa.

Fruto de varios años de reflexión, contraste y expresión de conocimientos y experiencias por parte de sus múltiples autores, los cuales proceden de diversos sectores de actividad, el propósito de esta obra es servir y apoyar a todas las organizaciones públicas y privadas en la implantación de una gestión sostenible.



GESTIÓN SOSTENIBLE DE LAS
ORGANIZACIONES. MODELO
DE RESPONSABILIDAD.

VVAA
Ediciones Pirámide, 2016
Páginas: 192
ISBN: 84-36834-93-2

#congresoAPDcfos

BILBAO EXHIBITION CENTRE (BEC)
19 DE MAYO DE 2016

apd

2 CONGRESO NACIONAL CFOS

EL CFOSO ACTUAL: VALORES, ESTRATEGIA Y VISIÓN

RESERVA YA UN HUECO EN TU AGENDA

PILAR LÓPEZ
Presidenta
MICROSOFT

ROSA SÁNCHEZ-YEBRA
Secretaria General del Tesoro y Política Financiera
DIRECCIÓN GENERAL DEL TESORO

RICARDO GAZTAGAETXEBARRIA
Consejero de Hacienda y Finanzas
GOBIERNO VASCO

VICENTE RODERO
Responsable del Área de Country Networks
BBVA

PATROCINADORES INSTITUCIONALES



PATROCINADORES



EMPRESAS COLABORADORAS



Edición 2016
**Prácticas
World Class**

Aprendizaje de
empresas avanzadas



Formación previa
3 y 4 de Octubre 2016

Visitas en Japón
24 al 29 de Octubre 2016

Recogida de la cosecha
17 de Noviembre 2016

Misión de Estudio a Japón 2016

KAIKAKU EXPERIENCE 9ª edición

A la hora de abordar actividades de mejora, muchos directivos se encuentran con dificultades para identificar buenas prácticas y disponer de referentes que sirvan para fijar niveles retadores de rendimiento en sus organizaciones.

La vivencia personal supone un **“cambio radical”** (KAIKAKU) en sus mentes y un punto de inflexión en la evolución de los procesos de mejora de sus empresas.

Esta nueva edición, además del habitual análisis de conceptos y técnicas World Class, desvelará las claves en la gestión de personas y la participación de los empleados en la **mejora continua**.

Dirigido a Directores Generales y directivos de empresas industriales confrontados con la necesidad de alcanzar la Excelencia.

Fecha límite de inscripción 15 de septiembre

asenta
Management Consultants