

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 333 SEPTIEMBRE 2017 9 EUROS WWW.APD.ES

30
LEADING DIGITAL
Paulo Morgado conversa con
el CEO de eDreams ODIGEO

38
CIBERSEGURIDAD
"Seguros" ante los
ciber riesgos

40
ENTREVISTA CON BELÉN SOTO
General Manager, General Electric
Healthcare Digital ICA Iberia



Equilibrio perfecto entre estabilidad y flexibilidad

El inversor conservador se enfrenta a un entorno complejo en el que son determinantes la descorrelación con las acciones, el control de la volatilidad y la generación de rentas.

El fondo **Fidelity Funds Flexible Bond** es una solución de rentabilidad total, flexible y sin restricciones para la inversión en renta fija, cuyo objetivo es lograr rendimientos atractivos con baja volatilidad.

El fondo está basado en una estrategia de inversión con un largo historial de éxito en el Reino Unido, actuando como un diversificador de la cartera.

Para ampliar información visita fondosfidelity.es



El valor de las inversiones y los ingresos obtenidos de ellas pueden disminuir o aumentar y cabe la posibilidad de que un inversor no recobre la cantidad invertida. Fidelity/FIL es FIL Limited y sus respectivas subsidiarias y compañías afiliadas. Fidelity Funds es una sociedad de inversión colectiva de capital variable constituida en Luxemburgo. Fidelity Funds está inscrita para su comercialización en España en el registro de Instituciones de Inversión Colectiva Extranjeras de la CNMV con el número de registro 124, donde puede obtenerse información detallada sobre sus entidades comercializadoras en España. Fidelity, Fidelity International, el logotipo de Fidelity International y el símbolo F son marcas de FIL Limited. Emitido por FIL (Luxembourg) S.A. CS1021

Futuro's

Por todos es sabido que el mercado laboral de los próximos años sufrirá profundos cambios que transformarán incluso las bases del propio concepto de trabajo. Toda una aventura que, según los expertos, quedará supeditada a la entrega y disposición de sus nuevos protagonistas, los jóvenes.

Ellos serán los que, en primera instancia, tendrán que esforzarse por adquirir las competencias profesionales que el mercado global les exija, y desarrollar las habilidades necesarias para desenvolverse con soltura en entornos interdisciplinarios, colaborativos y marcados, cada vez más, por la diversidad cultural y de talentos.

...pero no serán los únicos. Parte de la responsabilidad ha de recaer también en las organizaciones y en los directivos de hoy, quienes desde su posición deberán identificar y gestionar adecuadamente las necesidades y expectativas de estos nuevos perfiles para lograr el engranaje perfecto.

De la misma manera, se prevé que el sistema educativo jugará más que nunca un papel decisivo, sobre todo a tenor del último informe de la OCDE, *"Panorama de la Educación 2017"*, que revela que el 35% de los jóvenes en España no llega al Bachillerato y que nuestro país ocupa los últimos lugares de la tabla en porcentaje de PIB destinado a Educación. Con datos como estos, no extraña que un Pacto por la Educación sea ya para la mayoría de los agentes implicados una necesidad de primer nivel.

Comprometidos desde hace más de 60 años con todas estas cuestiones y, por supuesto, con el desarrollo profesional de nuestros directivos, en APD queremos aportar, una vez más, nuestro granito de arena en ese camino hacia la empresa que muchos de nuestros jóvenes entenderán el día de mañana, descubriéndoles el entorno y el mercado laboral en el que van a tener que competir. Primero, con la edición del presente Monográfico, y próximamente, con la celebración en Madrid el 14 de noviembre del 3 Congreso Nacional de Jóvenes.

El futuro nos espera... El futuro les espera...
¿Estamos (TODOS) preparados?



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

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) /

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 333, SEPTIEMBRE 2017 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

*"La mejor forma de predecir
el futuro es crearlo"* Abraham Lincoln

Jóvenes

El talento del mañana

En el próximo número

ESPECIAL ASTURIAS

Evolución en positivo

- 12 Generación Millennial: 1980-1995
Los líderes del futuro
Pedro Gioya, Socio de IDL

- 16 Empecemos por las niñas,
y comencemos ya
María José Sanz, Managing Director en Accenture
y Responsable de Diversidad e Inclusión
en España, Portugal e Israel

- 18 Atraer, formar en valores y retener el talento
José Luis Guillén, Director General de
la Fundación Universitaria San Pablo-CEU

- 20 Talento Aragón Joven. Una experiencia
formativa como motor de la competitividad
Antonio Sango Lorient, Director de ESIC Zaragoza

- 22 Cómo ser el mejor empleador en la era digital
Eugenio Soria, Director General de Recursos
Humanos de Siemens España

- 24 Objetivo La Juventud
Imanol Pradales, Diputado Foral
de Desarrollo Económico y Territorial de la
Diputación Foral de Bizkaia

- 26 Podium. "Sé lo que quieras ser: Sé olímpico"
Francisco de Bergia, Director de Asuntos Públicos
de Presidencia de Telefónica

- 28 La experiencia internacional es un grado
Recruiting Erasmus (PeopleMatters)



16



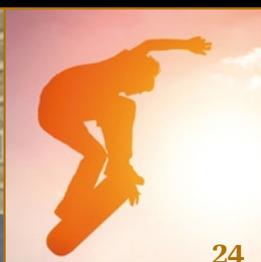
26



40



44



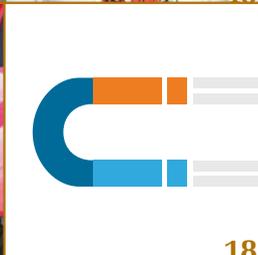
24



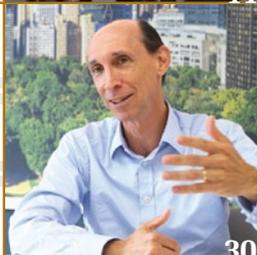
38



08



18



30



20

APD

Actualidad

05 Vicent Soler, Conseller de Hacienda y Modelo Económico de la Generalitat Valenciana: “Los sectores tradicionales tienen tanto futuro como el de las nuevas tecnologías”

Próximamente

06 3 Congreso Nacional de Marketing y Ventas: De las 4 Ps a los 360°
Sevilla, 31 de octubre
Salvador Diáñez (Ebro Food), Beatriz Navarro (Fnac España) y Ángel Piña (Grupo Emperador Spain)

Visita a la Casa del Socio

08 Entrevista con Ramon Pastor, Vicepresidente de HP y Responsable Mundial de Negocio 3D

EMPRESA

Leading Digital

30 “Damos visibilidad a las compañías, les generamos tráfico y creamos deseo de compra”
Conversación entre Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España, y Dana Dunne, Chief Executive Officer de eDreams ODIGEO

Speak to the World!

36 Millennials. Do they speak a different language?
James Hoyle, Founder of Go English

Gestión de Riesgos

38 “Seguros” ante los ciber riesgos
Carmen Segovia Blázquez, Director Líneas Financieras Cataluña y Baleares, y Responsable Nacional de Ciber Seguros de AON

Cuestión de Personas

40 “La transformación digital requiere de un espíritu startup”
Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters, entrevista a Belén Soto, General Manager, General Electric Healthcare Digital ICA Iberia

FIRMAS

15 La Era del Individuo

Ignacio Pi Corrales, Responsable Global de Mediapost Group

43 17 oportunidades estratégicas que no vemos

Senén Ferreiro, Consejero Delegado de VALORA

salaVIP

Arte y Diseño

44 El “arte” de la diversidad y el talento joven

Motor

46 Nuevo BMW Serie 6 Gran Turismo. Elegancia en movimiento y presencia carismática

Lecturas

48 Originales. Cómo los inconformistas mueven el mundo.
Adam Grant

El liderazgo en el siglo XXI. Coaching, equipos, clientes y resultados.

Jesús Mari Iturriz



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 la Junta de Socios y Consejero 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 Vinuesa, 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 Magnum 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**, Vicepresidenta de Soluciones de Negocio EMEA de Microsoft • **Rosa María García García**, Presidenta de Siemens • **Laura González-Molero**, Presidente de Merck Serono en Latam • **Helena Herrero**, Presidente de HP • **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: Luis Herrando Prat de la Riba, Presidente de IEISA

Zona Mediterránea: Pedro Ferreras Díez, Abogado de Ferreras Abogados • **Gabriel Masfurrol Lacambra**, Presidente de Wings 4 Business • **Jean 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

- Administraciones Tanit
- AE Maderas
- Agenor Mantenimientos
- Alcoa Inespal Avilés
- Alcoa Inespal Coruña
- Aliseda
- Anticipa Real Estate
- Asociación Dirección Humana de la Región de Murcia
- Aspanaes
- Autoridad Portuaria de Las Palmas
- Aves Nobles y Derivados
- Boehringer Ingelheim España
- C2 Intelligent Solutions
- Cala Bassa Beach Club
- Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gijón
- Cantur
- Change Management Tool
- Clínica Sicilia
- Columbus One Properties Management
- CIA de Tapones Irrelevantes
- Danosa- Derivados Asfálticos Normalizados
- David Martínez Rodrigo
- Dragados Off-Shore
- Emprépolis
- Empresa Municipal de Vivienda, Suelo y Equipamiento de Sevilla
- Esesa
- Esferia 54
- Etrali
- Europea de Titulización
- Fita Ibicentro
- Fitness Playa Club
- Fronius España
- Global Obi
- Gráficas Eujpa
- Grupo AM Consultoría y Comunicación
- Grupo Empresarial Race
- Grupo Fomento Multimedia
- Grupo Gransolar
- Guasch Cardona Advocats
- Health Time
- Hiperbaric
- Holding Zambudio Tres
- Hotel Puerta Castilla
- Hoteles MAC
- Iberia LAE Operadora Sociedad Unipersonal
- Ibertasa Sociedad de Tasación
- Industrial de Acabados
- Inés Rodríguez Ripoll
- Infoavan Soluciones
- Innovación Proyectos Medioambientales
- Impefe
- Inveral
- Itmee & Mantenimiento
- José Antonio Rodríguez y Asesores
- José Tomás Cruz Varela
- Layher
- Lead Your Market
- Mediktiv
- Metro de Málaga
- MK Media
- Moto Luis
- On Tax & Leg
- Óptima Corporate
- Paloma de Miguel García
- Proinsermant
- Punicauto
- Qipro Soluciones
- Rafael Rojas Gallardo
- Scati Labs
- SMP Ibérica
- David Cuadrado Salido
- Suministros Ibiza de Inversiones y Corporación
- Talleres Myl
- Telemark Spain
- Torcal Innovación y Seguridad
- Tramvia Metropolitana
- UHY FAY & CO Auditores Consultores
- Urssa
- Vacity
- Víctor Rubira Núñez
- Vidrieras Canarias

“Los sectores tradicionales tienen tanto futuro como el de las nuevas tecnologías”

Así lo afirmó Vicent Soler, Conseller de Hacienda y Modelo Económico de la Generalitat Valenciana, en el Foro Económico-Empresarial “Líderes con Estrategia” organizado por APD y PwC, en colaboración con Bankia y AEFA, el pasado 26 de septiembre en Alicante.

Representantes de empresas familiares coincidieron en la importancia para sus negocios de la estabilidad política, de un marco de seguridad jurídica, de la formación y de la digitalización

De hecho, insistió en la necesidad de cultivar la innovación destacando que “innovación y productividad son las dos claves para zafarnos de la gran bestia del comercio internacional que es el gigante asiático”.

En lo que respecta al turismo, el Conseller explicó que “tenemos que hacer una puesta al día, ofrecer algo más que precios bajos, porque la diferenciación es lo que nos va a permitir competir”.

Sobre el liderazgo...

que fue el tema central del encuentro, Soler indicó que consiste en “saber ubicarnos” y que esto es válido para todos, tanto para el turismo como para la industria o la agricultura. En este sentido,

subrayó que “el buen empresario tiene que tener flexibilidad mental”. Y hablando de empresas, finalizó su discurso ahondando en el apoyo que estas reclaman a la Administración, reconociendo que “el mundo de la pyme valenciana necesita de los poderes públicos, y es importante que tenga su complicidad”. Para ello, se necesita una Administración eficiente, por lo que “antes de que acabe esta legislatura queremos completar su transformación digital, que permitirá lograr la trazabilidad y aumentar su eficiencia”.

El optimismo de los CEOs

Durante el encuentro también se presentaron, a cargo de Eduardo Chapa, Socio de PwC, las principales conclusiones del estudio de la Encuesta Mundial de CEOs elaborada por la firma, incidiendo en el hecho de que a pesar de que estos se muestran mucho más optimistas que los del resto de países en cuanto a las expectativas de crecimiento de sus negocios y la creación de empleo, identifican como sus mayores preocupaciones las que vienen de fuera: la incertidumbre derivada de la globalización de la economía, el exceso de regulación y la inestabilidad geopolítica.



Vicent Soler durante la celebración del encuentro.



Intervención de Eduardo Chapa, socio de PwC, en presencia de Francisco Gómez (AEFA) y José Manuel García Trany (Bankia).

3 CONGRESO **MARKETING Y VENTAS** DE LAS **4 Ps** A LOS **360°**

SEVILLA

**31 DE
OCTUBRE
DE 2017**

**RESERVA YA
UN HUECO EN
TU AGENDA**

El marketing y la nueva normalidad

Los profesionales del marketing nos enfrentamos a la nueva normalidad. Un tiempo de contrastes donde lo nuevo ya está aquí pero lo viejo sigue presente. Por una parte vemos que la crisis ha pasado, pero sus efectos en los hábitos de consumo no se han marchado. La televisión sigue siendo el medio rey pero hay segmentos de la población, como los jóvenes, que prácticamente ya no la ven. En esta nueva normalidad, cada seis meses aparece un nuevo concepto (machine learning), tendencia (uberización) o app (Fintonic) que no solo promete cambiarlo todo, sino que, además, lo hace. Pero al mismo tiempo, nos enfrentamos a una realidad de hábitos de consumo muy conservadora donde no se producen grandes movimientos entre marcas, y



SALVADOR DIÁNEZ

Product Manager y
Responsable de Publicidad
de Ebro Food

donde parece que el avance de la MDD se ha estabilizado.

En este contexto es más importante que nunca poner en marcha iniciativas como el 3 Congreso Nacional de Marketing de APD, porque unos días de reflexión escuchando a los mejores permiten adquirir nuevas perspectivas y nos abre la mente para enfocar los problemas de forma diferente. Tenemos que seguir aportando valor a nuestras compañías, y para eso es clave aprender a explorar los nuevos caminos y oportunidades que se nos abren sin olvidar las herramientas y principios del marketing que nos llevan guiando desde hace tanto tiempo.

apd

CONGRESOS

Las personas en el centro de todo

En un momento en el que mantener una conversación con un robot o cruzarte por la calle con un cibernético no son solo escenas de una película de ciencia ficción, en el marketing existe una corriente que sitúa a las personas en el centro de todo. Apoyadas, claro está, por una tecnología avanzada que nos permite conocer mejor al cliente, las empresas focalizamos todo nuestro esfuerzo en él y no en el producto como hacíamos hasta hace poco. En concreto, en Fnac, el CRM analítico nos permite gestionar la información que tenemos de nuestros clientes para, mediante la omnicanalidad, poder ofrecerles todos aquellos productos que pueden necesitar en el momento y en el lugar en el que los necesitan. La transformación digital nos ha permitido

la creación de un “cliente único” al que poder dirigirnos desde una “Fnac única”, que aglutina todas nuestras tiendas físicas, nuestro canal online Fnac.es y nuestro almacén. Esta transformación ha afectado positivamente a toda nuestra empresa, creando un espíritu único en el que lo importante no es a qué departamento corresponde una venta, sino la satisfacción del cliente y la mejora de su experiencia de compra. Así que, a la vez que utilizamos máquinas para hacernos más sencillas las tareas del día a día, en el marketing, como en la vida, abogamos por el contacto y la cercanía con nuestros clientes, humanizando el proceso y la experiencia de compra la realicen como la realicen, bien sea desde el móvil o visitando nuestras tiendas.



BEATRIZ NAVARRO
Directora de Comunicación y Marketing de Fnac España



ÁNGEL PIÑA
Director Comercial y Marketing de Grupo Emperador Spain

Del dicho al hecho, todavía hay mucho trecho

Nunca ha sido tan necesario un perfecto alineamiento y consistencia entre las estrategias de Customer-Consumer-Comunicación con el fin de brindar una experiencia memorable al consumidor final, pero, ¿existen “silos” dentro de las corporaciones que impiden lo evidente? Incluso dentro del mundo del FMCG, grandes corporaciones multinacionales poseedoras de marcas globales construidas a lo largo de décadas, aprenden o adquieren marcas pequeñas que casi acaban de ver la luz, creadas al amparo de la tendencia Crafted-Artesanal-Local. Lógico, pero, ¿es posible manejar con verdadero éxito las 2 estrategias a la vez?

Y hablando de experiencias, ¿quién nos hubiera dicho que gracias al poder de amplificación de las RRSS, los empleados pueden convertirse en los mejores embajadores viralizando experiencias de las marcas para las que trabajan. Pero, ¿está el talento verdaderamente alineado con el propósito de la empresa para que ello sea realmente posible? Tomando como ejemplo estos ya conocidos e incluso a veces manidos paradigmas, surge el *quid* de la cuestión, que no es sino entender por qué lo evidente muchas veces no es fácilmente ejecutable. Entendamos en el Congreso qué resortes nos pueden inspirar para lograr una ejecución perfecta en estos temas.

“El poder de la digitalización en la industria ha pasado de ser una incertidumbre a una realidad”

Después de más de 30 años de actividad, ¿qué representa a día de hoy el Centro Internacional de HP en Barcelona en el ámbito de las nuevas tecnologías?

El Centro Internacional de HP en Barcelona, ubicado en Sant Cugat del Vallés, se ha convertido en un referente mundial de creatividad, capacidad inventiva, internacionalidad y vocación de futuro. Gracias al carácter emprendedor de un equipo multidisciplinario y a nuestra larga trayectoria marcada por la innovación, el centro es actualmente la sede mundial del negocio de impresión en gran formato digital e impresión 3D de la compañía, así como la sede del negocio de Artes Gráficas (GSB) para la región EMEA, atendiendo clientes de todo el mundo y aportando soluciones de futuro a empresas y organizaciones de todas las medidas y sectores de actividad.

¿En qué se traduce la I+D desarrollada en este “gran laboratorio”?

Se traduce en más de 150 patentes anuales, con previsiones de superar esta cifra en 2017. Nuestra larga trayectoria de más de 30 años, marcada por la innovación, el talento y el conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes, ha llevado al centro a encadenar éxito



RAMON PASTOR

Vicepresidente de HP y Responsable Mundial de Negocio 3D

tras éxito revolucionando el mundo de la impresión digital. Los más de 600 ingenieros de I+D del centro de Barcelona han desarrollado soluciones que han transformado el sector, como la tecnología de impresión digital HP Latex o la tecnología de impresión 3D HP Multi Jet Fusion, la tecnología disruptiva de impresión 3D que está cambiando la industria y tiene un papel protagonista en la cuarta revolución industrial.

Más de 1.900 profesionales de 61 nacionalidades diferentes conforman este Centro. ¿Cuál es el secreto para gestionar la diversidad de manera exitosa?

La diversidad forma parte de la columna vertebral de la cultura y los valores de HP. Sabemos que si una empresa quiere crecer y seguir

innovando aportando valor a la sociedad, debe reflejar la diversidad de la misma sociedad en la que opera, aprovechando todo el talento posible.

A finales del pasado año lanzaron la HP Jet Fusion 3D, su primera impresora 3D. ¿Qué balance pueden hacer a día de hoy en lo que respecta a esta innovación en producto?

Efectivamente, en el año 2016 marcamos el inicio de la próxima revolución industrial con el lanzamiento de la primera impresora 3D con la tecnología HP MultiJet Fusion, innovación creada una vez más por los ingenieros del Centro de Barcelona. Desde diciembre de 2016, cuando empezamos a instalar las primeras unidades a nuestros primeros clientes, no hemos hecho más que crecer y, en la actualidad, tenemos máquinas instaladas en las tres regiones geográficas –América, EMEA y Asia Pacífico–, siendo esta última muy reciente. El *feedback* está siendo muy positivo y tenemos clientes que ya están ampliando su flota de impresoras 3D porque ven el potencial que tiene la tecnología y cómo va a ayudar a hacer crecer su negocio. Algunos ejemplos son empresas que ofrecen sus servicios de fabricación 3D a terceros y que ahora, con nuestra tecnología, pueden fabricar más rápido y con menor coste; empresas que mecanizan piezas de plástico que ahora pueden hacer tiradas más cortas y de una forma más económica comparado con los métodos tradicionales; o empresas fabricantes de maquinaria

que utilizando nuestra solución de impresión pueden fabricar con geometrías que las tecnologías tradicionales no les permiten.

¿Qué avances veremos en el corto-medio plazo al calor de esta revolucionaria tecnología de impresión?

En HP somos conscientes del potencial de esta revolución y, a través de nuestra apuesta por la investigación e innovación continua, trabajamos cada día para liderar el camino hacia la digitalización de la industria. Tenemos el objetivo de convertir la impresión 3D en una alternativa viable a los métodos de producción y fabricación tradicionales e impulsar la transformación digital de las fábricas. Para ello, seguir ampliando la plataforma de materiales es, por ejemplo, una de las áreas donde veremos más avance en el corto-medio plazo. Asimismo, y a medida que se vaya implantando más en la industria, veremos nuevos mercados y áreas de negocio que ni siquiera nosotros habíamos imaginado, que también empezarán a transformarse gracias a esta tecnología.

¿Cree que el escaso grado de digitalización del tejido empresarial español, en su mayoría pymes, influirá en la penetración en nuestro mercado de esta tecnología?

Hemos desarrollado una tecnología que amplía el abanico de materiales de impresión 3D, reduce los costes e impulsa mejoras en el rendimiento y en las propiedades de las piezas. En

“Tenemos el objetivo de convertir la impresión 3D en una alternativa viable a los métodos de producción y fabricación tradicionales e impulsar la transformación digital de las fábricas”

este sentido, las pymes tienen ahora una gran oportunidad de tener un punto de competitividad pudiendo acceder por primera vez a elementos de fabricación. El poder de la digitalización en la industria ha pasado de ser una incertidumbre a una realidad. Sin embargo, la transformación digital de una compañía requiere un importante cambio estructural y de mentalidad, una transformación completa del modelo de negocio. Para ello es necesario entender las necesidades del cliente, formar e impulsar el talento interno, crear una cultura digital, buscar modos de operar de forma más eficiente, etc. Esta

integración total abre un nuevo camino de posibilidades a la industria.

¿Qué retos de futuro tiene por delante la “casa” HP?

Por un lado, seguir consolidando nuestra posición en los mercados en los que operamos, y evaluar en qué nuevos podemos hacer una contribución. La impresión 3D es uno de ellos, pero también estamos explorando otros mercados, como el textil, donde la digitalización está entrando muy fuerte y donde, con nuestros conocimientos y experiencia en el sector de la impresión digital, podemos marcar una diferencia.

“Son los procesos de desarrollo de producto, los costes de los materiales, su calidad, rendimiento y diversidad, los principales retos a los que se enfrentan los clientes de la impresión 3D actual”



Imagen de uno de los momentos de la visita al Centro Internacional de HP en Barcelona, a la que le precedió un café de bienvenida en el HP Campus Corporativo.

CENTRO MUNDIAL DEL NEGOCIO DE IMPRESIÓN DE GRAN FORMATO E IMPRESIÓN 3D DE HP

Comenzando con la ponencia “3D Printing, the next Industrial Revolution” a cargo de Ramon Pastor, los participantes de esta nueva edición de la “Visita a la Casa del Socio” organizada por APD el pasado 21 de septiembre en Sant Cugat del Vallès (Barcelona), también pudieron conocer de primera mano los laboratorios, la 3D Room y el Customer Experience Center de este referente de creatividad, transformación e internacionalidad que proyecta la imagen de innovación y modernidad del país.

Monográfico

Jóvenes

El talento
del mañana

1980 Generación Millennial 1995

Los líderes del futuro

Actualmente, los millennials representan el 50% de la fuerza laboral, y para 2025 supondrán el 75%. Muchos de ellos ya ocupan posiciones de liderazgo y responsabilidad. Son los líderes del futuro... y también del presente.

Aparte de todos los estereotipos y análisis superficiales sobre ellos, los 6 grandes cambios funcionales que Gallup ha identificado como fundamento del liderazgo millennial en su análisis de 2016, son:

1. Los millennials no trabajan solo por un salario. Necesitan un propósito. Para ellos el trabajo ha de tener un sentido, un significado que les proporcione dirección. Ha de tener un impacto en la sociedad. Por ello, prefieren trabajar en organizaciones con misión y propósito. Para los Baby Boomers el propósito era la familia y la comunidad, y llevar dinero a casa para satisfacer las necesidades. Para los millennials la compensación es importante, pero no lo que más. Ha de ser justa, pero no es el principal elemento motivador. Ellos creen que el mundo de la empresa necesita un reseteo en términos de prestar atención a las personas y al propósito tanto como al producto y al beneficio. No es que no sean materialistas, les gusta el dinero. Además, les gusta gastar no solo en lo que necesitan, sino en lo que quieren. De hecho, uno de sus grandes desafíos es costear su vida independiente y rodeada de tecnología sin incurrir en desequilibrios financieros severos.

2. Los millennials no persiguen la satisfacción en el trabajo, sino su

propio desarrollo. Para muchos *millennials* las mesas de *ping pong*, comida gratis, salas de juegos, espacios de charla... creados para lograr satisfacción dentro del trabajo en las compañías no son muy relevantes (de hecho, muchos lo ven como condescendencia). El propósito y el desarrollo son los *drivers* de esta generación.

3. Los millennials no quieren jefes, quieren coaches. Son muy buenos colaborando, trabajando en equipo y construyendo comunidad. No funciona con ellos el estilo de mando y control. Buscan *coaches* que les valoren como personas y como empleados, que les comprendan y les ayuden a desarrollarse. Buscan entornos de aprendizaje colaborativos en los que pueden aprender de los demás. Están acostumbrados a trabajar y a jugar en equipo, y no les cuesta integrarse en comunidades y entornos de trabajo colectivos y colaborativos.

4. No quieren revisiones anuales, prefieren conversaciones continuas. Prefieren *feedback* y reconocimiento inmediatos. Su manera de comunicar es casi siempre en tiempo real (Twitter, Skype, Facebook). Están acostumbrados a una comunicación y un *feedback* constantes, por lo que los sistemas lentos y excesivamente procedi-



Pedro Gioya
Socio IDL

mentados no funcionan. Necesitan métodos sencillos, rápidos y directos. Quieren mejorar rápido.

5. Antes que sus debilidades, prefieren trabajar sus fortalezas. La investigación ha demostrado ampliamente que las debilidades no se transforman nunca en fortalezas mientras que las fortalezas pueden desarrollarse indefinidamente. No quiere decir que se ignoren las debilidades, hay que minimizarlas, pero saben que si quieres tener estrellas en tus equipos, has de trabajar sus fortalezas.

6. Su trabajo no es solo su trabajo, es su vida. Buscan flexibilidad.

La pregunta que se hacen constantemente es: ¿valora esta organización mis fortalezas y mi contribución? ¿Me da la oportunidad de que dé mi mejor versión cada día? Su trabajo no es solamente ir a la oficina. Su trabajo es su medio de convertirse en las personas que quieren ser, emocional y conductualmente.

Para los Baby Boomers el propósito era la familia y la comunidad, y llevar dinero a casa para satisfacer las necesidades. Para los millennials la compensación es importante, pero no lo que más.

Redefiniendo el liderazgo

Los jóvenes entienden el liderazgo de una manera diferente a como lo ven sus líderes actuales. Para ellos existe **un gap claro** entre lo que ellos priorizarían si estuvieran al frente de las organizaciones y en lo que se enfocan actualmente sus directivos. Los líderes del futuro ponen un énfasis mucho mayor en el bienestar, el crecimiento y el desarrollo de los empleados. También acentúan la contribución de las compañías a las comunidades locales y a la sociedad en general (ver gráfico). Así pues, ¿cómo debería ser nuestro estilo de liderazgo con ellos?

- **Construir y explicarles el propósito y sentido de lo que están haciendo.** El 95% de los millennials trabaja mucho más duro cuando conocen el sentido y el propósito de lo que están haciendo. Es básico que lo conozcan y entiendan cuál es su papel y su responsabilidad en este propósito.

- **Escucharles.** Son impacientes y necesitan respuestas. Han crecido con la idea de que pueden aportar, y esperan que sus jefes les tengan en cuenta porque pueden aprender de ellos.

- **Ser transparentes.** Necesitan saber y conocer las acciones que la empresa está tomando y por qué lo está haciendo así.

- **Ofrecer proyectos y trabajos con flexibilidad.** El teletrabajo es algo con lo que han nacido. Les gusta acabar los trabajos y las tareas, pero no necesariamente en la oficina ni en un horario rígido.

- **Conectar T&D y éxito.** Es necesario conectar sus objetivos y su formación con el éxito en sus carreras. Los contenidos han de ser relevantes (de calidad, útiles, de aplicabilidad inmediata a su trabajo). Han de ver el entrenamiento como una herramienta de consecución de sus objetivos.

- **Uso masivo de la tecnología/aprendizaje multidispositivo/uso del móvil.** Los millennials son multidispositivo y multipantalla. Si se aburren de algo, cambian de pantalla a algo más interesante a toda velocidad. No les gustan los programas rígidos, sino seguir su propio ritmo y crear sus espacios de aprendizaje. El móvil cobra especial relevancia en su formación y en la retención del talento (forma parte de sus vidas).

- **Aprendizaje social y útil que se convierta en desafíos.** El 90% quiere que su lugar de trabajo sea un

entorno social. Han crecido con la necesidad de compartir y de formar parte de grupos con intereses comunes. Su desarrollo y aprendizaje ha de reflejar esta realidad.

- **Convertir su aprendizaje en un juego.** Son jugadores constantes. Su entrenamiento ha de incluir juegos. La gamificación es clave.

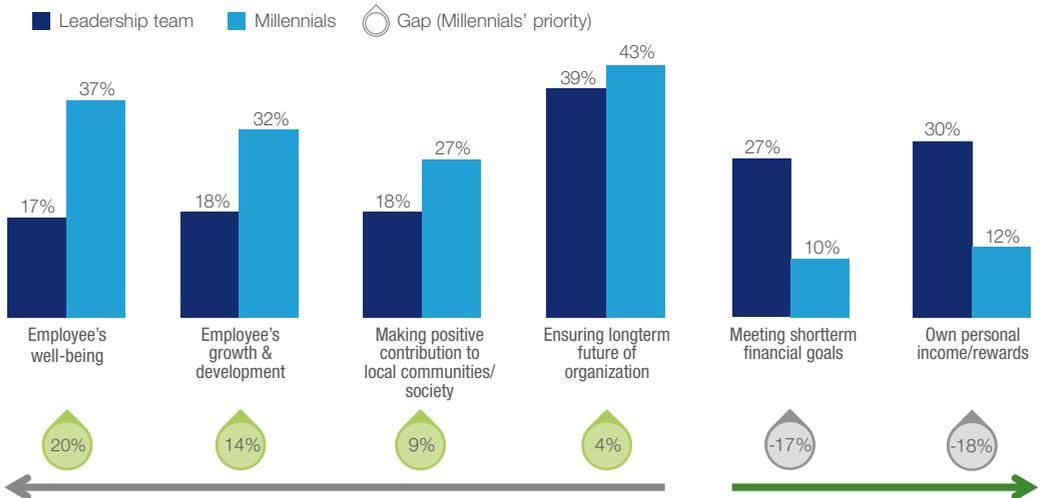
- **Crear equipos de trabajo** e incluirlos.

- **Utilizar su capacidad para el multitasking** y aprovechar sus capacidades de **uso de la tecnología.**

- **Sacar partido de su networking electrónico** y de su capacidad de interconexión.

Esta es la base de un liderazgo millennial que, nos guste o no, ya ha llegado y está aquí para quedarse.

The 'Leadership gap': Millennials would focus on people, while in their view, today's leaders focus on profit and personal reward



Q. What do you think the senior leadership team in your organization currently has as its main priorities? (Choose up to three)

Q. If you were leader of your organization, what would be your main priorities? (Choose up to three) Base: All respondents 7,806

Fuente: The 2015 Deloitte Millennial Survey



La Era del Individuo

—El individualismo, tal como lo conocemos, nació el 31 de octubre de 1517. Martin Lutero clavó sus 95 tesis en la puerta de la Iglesia de todos los Santos de Witemberg. El acontecimiento supuso el nacimiento de la reforma protestante, que tan esencial fue para el desarrollo del capitalismo.

Lutero otorgó a cada ser humano el derecho a interpretar la Biblia en lugar de atenerse a la interpretación que hiciese la Iglesia. Reinventó el Cristianismo. 500 años después, lo que se está reinventando es el capitalismo. Las personas son libres ahora para interpretar toda la información de la forma en que lo crean adecuado. Todos estos individuos significan para nuestras sociedades y organizaciones lo que significó en su momento el Protestantismo para la Iglesia Católica. El Hombre, en cuanto hacedor de sí mismo, llegó para quedarse.

Ciertas competencias nos proporcionan la entrada a las empresas pero después hay que poner a punto la mente, tanto para reconocer los rastros a seguir como para expresar la propia individualidad

El individualismo representa el triunfo de la elección sobre el control y la victoria de la selección cuidadosa sobre la suerte. Hemos recorrido un largo camino en poco tiempo. Hasta no hace mucho tiempo, nuestras vidas se veían conformadas, en gran parte, por la casualidad, y no se podía hacer mucho para evitarlo. La falta de capacidad para elegir simplificaba las cosas, pero mataba la oportunidad y ahogaba la esperanza.

Afortunadamente el juego del azar ha terminado. Para un número cada vez mayor de personas de gran parte del mundo, las vidas están conformadas por la elección. Uno tiene la libertad de saber, ir, hacer y ser cualquier cosa que quiera ser. Manda la capacidad de elegir. El individualismo gana velocidad, como una piedra que rueda cuesta abajo.

La capacidad para elegir se puede comprar con dinero, como con la posesión de la formación adecuada. Nuestras vidas se ven cada vez más conformadas por la competencia, o por la ausencia de ella. La competencia adquiere muchas formas: ser un artista, cocinero, diseñador o un comercial. Pero no nos equivoquemos, la inversión en conocimiento produce los intereses más seguros y, a menudo, los más elevados.

Sin embargo, unirse a la tribu del talento no consiste solo en tener una licenciatura en la universidad, ni tan siquiera un master, sino que requiere estar constantemente formándose en todas las áreas necesarias. El hecho de no tener esta constante formación puede ser una sentencia de muerte económica, mientras que poseer un talento formado garantiza un pasaporte a cualquier lugar.

Estos nómadas del conocimiento son totalmente libres para saber, ir, hacer y ser lo que quieran, y si queremos mejorar la sociedad tenemos que atrevernos a ser diferentes como individuos y como empresas. Ciertas competencias nos proporcionan la entrada a las empresas pero después hay que poner a punto la mente, tanto para reconocer los rastros a seguir como para expresar la propia individualidad.

No nos limitemos a seguir las reglas, intentemos derribar fronteras porque el futuro será de aquellos (personas y empresas) que lo consigan.

Empecemos por las niñas, y comencemos ya

¿Sabe que, según un estudio de Accenture, solo 1 de cada 5 integrantes de los Consejos de Administración de las compañías del S&P 500 es mujer, y que en la mayoría de casos se trata de la misma mujer participando en varios consejos? ¿Y que la brecha salarial oculta existente entre hombres y mujeres en España, independientemente de cuál sea su cargo, se sitúa en un 71%⁽¹⁾?



¿Qué significa todo esto? Si no se toman medidas, en 2030 la situación todavía será muy desigual: de cada 85 euros (100 dólares) que gane una mujer, el hombre obtendrá 130 por el mismo trabajo y, a esa velocidad, la brecha salarial no se cerrará hasta que las niñas graduadas en la universidad en 2020 cumplan 76 años.

Sin duda se trata de un panorama complicado que puede antojarse imposible. Sin embargo, está en nuestra mano reconducir esta situación. Está demostrado que muchas de las mujeres que han conseguido llegar a los puestos altos de dirección en los últimos años han utilizado la tecnología como impulsor de sus carreras profesionales. Si eres digital, haces

las cosas de otra forma. Hasta ahora, las barreras para la igualdad eran la preparación, la conciliación y la capacitación profesional, pero si tu vida se hace digital, eliminas obstáculos que han sido fundamentales durante mucho tiempo.

Está claro que somos las propias mujeres las que debemos estar abiertas al aprendizaje permanente, aprovechando al máximo las oportunidades digitales y tecnológicas en universidades y trabajos, pero la falta de *rol models* femeninos en los que inspirarse, el prejuicio de que las carreras STEM son cosa de hombres y el estancamiento en posiciones de mandos intermedios, son algunas de las razones del bajo porcentaje de mujeres en este tipo de carreras.

Equidad y diversidad

Es clave que las organizaciones seamos conscientes de esa realidad y atajemos el problema no solo con nuestros profesionales, que también, sino con aquellas generaciones de mujeres que serán las profesionales del mañana. La fuerza laboral del futuro debe ser equitativa y diversa. La diversidad aporta el ADN que la nueva sociedad reclama, el ADN de la innovación, la creatividad, la flexibilidad y la agilidad que el mundo, hoy, reclama a las empresas. Además, la brecha salarial es una realidad que debe importarnos a todos, por lo que empresas, gobiernos, instituciones y sociedad, debemos tomar conciencia de ello y crear oportunidades para corregirla lo más rápidamente posible.

Somos las propias mujeres las que debemos estar abiertas al aprendizaje permanente, aprovechando al máximo las oportunidades digitales y tecnológicas en universidades y trabajos

Se han estudiado las razones que existen detrás de la disminución continua en la proporción de niñas interesadas en seguir carreras tecnológicas, y las investigaciones demuestran que un aumento en la exposición a la informática no es suficiente para incrementar el número de chicas que deseen seleccionar estos estudios. En su lugar, se deben llevar a cabo más esfuerzos para conocer sus preferencias y aspiraciones, con el fin de diseñar una estrategia eficaz que permita atraerlas.

¿El punto de partida? La escuela
Despertar el interés de las niñas en la escuela secundaria con acciones como la programación destinada a la creación de juegos; informar y for-



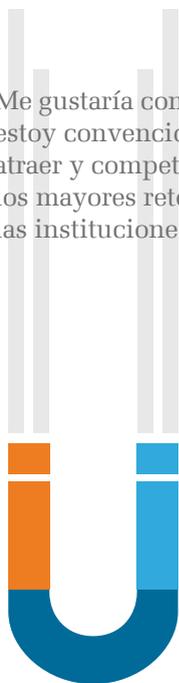
María José Sanz
Managing Director en Accenture
y Responsable de Diversidad e
Inclusión en España, Portugal e Israel

mar más a padres y docentes con el fin de que transmitan la importancia que lo digital tiene para resolver problemas sociales reales; e inspirar e impulsar una carrera en tecnología después de la universidad, a través de programas de mentoría con ejecutivas de grandes empresas ocupando puestos de relevancia, son algunas de las medidas que pueden funcionar para conseguir a más mujeres interesadas en las carreras de tecnología. Estas garantizarán la creación de una reserva de talento necesaria para los puestos de trabajo de tecnología del futuro, un hecho esencial para nuestra competitividad en la economía global, y simplemente “lo correcto” para aumentar las oportunidades de carrera para mujeres.

⁽¹⁾ Getting to Equal report. Los cálculos de la brecha salarial oculta se han basado en un modelo económico diseñado por Accenture, que tiene en cuenta el menor porcentaje de mujeres que de hombres con trabajo remunerado.

Atraer, formar en valores y retener el talento

Me gustaría comenzar estas líneas haciendo la siguiente afirmación: estoy convencido de que España tiene la capacidad suficiente para atraer y competir en talento joven a nivel internacional. Este es uno de los mayores retos que las empresas, las Administraciones Públicas y las instituciones educativas tenemos por delante.



Aunque en ocasiones sentimos que nos quedamos atrás si nos comparamos con otros países de nuestro entorno, debemos ser capaces de cambiar el “chip” y manifestar con orgullo lo mucho y bueno que tenemos aquí. La prueba está en que encontramos a muchos españoles liderando importantes compañías dentro y fuera de España, además de tener a numerosos investigadores que hoy en día son referentes a nivel mundial.

El peso de los valores... y el de la formación

Ahora bien, no se puede confiar todo el talento a la excelente preparación académica que tenemos o al extrovertido carácter que posee el ciudadano español y que tan “buena prensa” tiene fuera de nuestras fronteras. Lo importante, en primer lugar, es identificar bien ese talento. En nuestro caso, y así lo tratamos de aplicar en todos los centros educativos del CEU, abogamos por impulsar ciertos valores que potencien las capacidades del estudiante y que deben ser la esencia del profesional del siglo XXI: la meritocracia, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la capacidad de reinventarse constantemente, el reconocimiento al trabajo bien hecho, el dominio de varios idiomas o la

preparación en habilidades dentro del mundo digital, entre otros.

Una vez localizado ese talento, resulta necesario formar a la persona en su sentido más amplio. La formación pura y exclusiva en conocimientos técnicos es una metodología prácticamente agotada. En la actualidad, cada vez es más necesario complementar esos conocimientos con otras dimensiones, que al final son las que configuran cómo es y cómo actúa una persona. Nuestro propósito es formar personas capaces de liderar, de transformar la sociedad y de influir en sus entornos. En definitiva, les ayudamos a ser mejores personas, que sientan pasión por lo que hacen y que adquieran un cierto criterio para diferenciar lo que está bien de lo que está mal. En este sentido, me gustaría romper una lanza a favor de las Humanidades. Cada vez estoy más convencido de que cualquier persona que pretenda dirigir equipos, deberá tener una perspectiva más amplia, con otros criterios diferentes basados en el conocimiento de la Filosofía. Solo así será capaz de tomar las mejores decisiones para el buen funcionamiento de la compañía. De hecho, ya hay empresas punteras en Estados Unidos que están contratando a filósofos para ayudarles a dar sentido a su actividad.



José Luis Guillén

Director General de la Fundación
Universitaria San Pablo-CEU

Pero tampoco debemos engañarnos ni pensar que se puede cambiar de un plumazo algo tan complejo como el actual sistema educativo. Lo que sí es cierto es que cada vez surgen más iniciativas que pretender acercar el mundo profesional a lo que se imparte en las aulas. En el CEU estamos poniendo en marcha numerosos proyectos para desarrollar entre nuestros estudiantes competencias nuevas y fomentar en los niños desde muy pequeños temas como el pensamiento crítico, el emprendimiento o el liderazgo basado en valores. Entre otros muchos, sirva como ejemplo el del joven Alejandro Escario, un ingeniero formado en la Universidad CEU San Pablo de Madrid que logró, con tan solo 25 años, el premio “Best Medical Project” de los *Global Fab Awards 2015* –organizado por el *Center for Bits and Atoms* del MIT (Estados Unidos– por su proyecto de incubadora de bajo coste para países en vías de desarrollo.

Y entonces, ¿cómo podemos retener el talento en España?

Si lo analizamos desde el punto de vista empresarial, considero que los empleadores deben ofrecer proyectos

estables y atractivos que vayan acompañados de unas buenas condiciones de trabajo, no solo económicas. Me explico. Los jóvenes de hoy, los denominados *millennials*, no solo buscan satisfacer sus necesidades básicas, sino que están a la expectativa de opciones diseñadas especialmente para ellos. Les atraen empresas y marcas que les hagan sentir especiales y, por eso, es necesario que para captar el talento tengamos en cuenta sus demandas. En muchas ocasiones, más que preocuparse únicamente por su salario, los jóvenes muestran interés por asuntos relativos al equilibrio que puedan conseguir entre vida personal y trabajo, por realizar acciones colaborativas y creativas; en definitiva, por tratar de conseguir cambios reales en la sociedad.

Factores a revertir

No cabe duda de que nos queda mucho por hacer y, por ello, tenemos un amplio margen de mejora para tratar a nuestro capital humano con mayor eficiencia. La todavía alta tasa de desempleo, el escaso apego de los jóvenes a la Formación Profesional o la falta de puestos para perfiles cualificados, son algunos de los factores que debemos intentar revertir para que nuestro talento esté más reconocido, pueda desarrollarse con plenas garantías de éxito y no tenga que salir de España para buscarse un lugar en el mundo profesional actual. Como formadores, debemos ser capaces de educar para profesiones que hoy todavía no existen y, por tanto, hemos de ofrecer las herramientas necesarias para lograrlo, siendo flexibles y aportando una visión global de lo que nos deparará el futuro más inmediato. Como ciudadanos, debemos adquirir el compromiso, la responsabilidad conjunta y, sobre todo, la actitud necesaria para seguir construyendo un país más próspero y mejor.

Talento Aragón Joven

Una experiencia formativa como motor de la competitividad

Muchos universitarios, al terminar sus estudios, ni siquiera se planteaban la posibilidad de buscar trabajo en Aragón, una Comunidad, como muchas otras, que históricamente ha sido “exportadora” de talento joven. Directamente apostaban por otras ciudades españolas más grandes o por viajar al extranjero. Es ante la toma de conciencia de este hecho cuando decidimos poner en marcha el programa “**Talento Aragón Joven**”, un proyecto dirigido a jóvenes universitarios, de cualquier disciplina, en su último año de estudios, con el objetivo de

identificar, poner en valor y retener el talento emergente de Aragón. El embrión de este proyecto se gestó en Andalucía, donde los compañeros de ESIC Sevilla vienen desarrollando desde hace años el denominado “**Talentage**” junto con la Fundación Cruzcampo. Pero en Aragón hemos ido un paso más allá y conjuntamente con Grupo Heraldo hemos creado este programa que, compuesto por varias fases, cuenta con la participación imprescindible de 9 empresas que serán las “reclutadoras” de los alumnos seleccionados.

Buscando el talento aragonés



1

Fase de PRESELECCIÓN

En primer lugar, los alumnos universitarios de último curso deben inscribirse en una web, completando un formulario con su expediente académico y realizando una prueba de inglés *online*.

Entre todos ellos se realiza el “primer corte”, quedando 120 candidatos preseleccionados, que acceden a la denominada fase de *Assesment*. Profesores y consultores de ESIC, a través de un proceso muy riguroso y aplicando la misma metodología que en la selección de un directivo, seleccionan a los 40 finalistas.

2



Fase de ENTREVISTAS



3

Fase de FORMACIÓN

Estos 40 afortunados viven una experiencia inolvidable, que va mucho más allá de lo meramente formativo. Durante tres días, y con todos los gastos pagados, conviven en el NH Gran Hotel Collection de Zaragoza, siguiendo una agenda completamente programada desde la dirección técnica y compuesta por dos talleres formativos impartidos por profesorado de ESIC, además de desayunar, comer y cenar junto a los representantes de las empresas de cara a conocerlos en su faceta más personal.

Excelencia empresarial ...a través de la formación

Creo que con este gran iniciativa –avalada por el alto reconocimiento de ESIC en el ámbito empresarial nacional y local– hemos logrado fomentar la excelencia empresarial a través de la formación con una idea común: compartir un modelo basado en la formación integral de la persona para responder a las necesidades actuales del mercado laboral y de su entorno competitivo. La puesta en marcha de este proyecto nos sirve para reivindicar que uno de los principales valores de una empresa es su capital humano. En este sentido, se trata de una iniciativa pensada para que ganen todos, las empresas, y los jóvenes universitarios y recién titulados, a los cuales se les da una oportunidad laboral para evitar así la necesidad de marcharse a otras comunidades del estado en busca de trabajo.



Antonio Sango Loriente
Director de ESIC Zaragoza

Gracias a “Talento Aragón Joven” se ha puesto en valor que la educación es el verdadero motor de la competitividad, no solo de una región y de un país, sino también de una sociedad que evoluciona de manera cambiante y constantemente.

4



Fase de
SELECCIÓN

Finalizados estos tres días de convivencia, y con toda la información obtenida en las distintas fases, llega el momento de “cuadrar” candidatos con empresas, en función de los perfiles demandados por estas.

El matiz que incorpora “Talento Aragón Joven” es que, por supuesto, aquel joven que desee emprender su proyecto profesional lejos de su tierra, apueste por ello, pero que lo haga como elección propia y no como única opción

5



Fase de
CLAUSURA

Los elegidos se comunican el día de la clausura. Los 40 finalistas, los profesores, los directivos de las empresas reclutadoras y la dirección general de Grupo Heraldo y ESIC, celebran un acto en el que todos los alumnos reciben un diploma acreditativo y donde se dan a conocer los “seleccionados”, 9 afortunados que comenzarán un periodo de prácticas en la empresa con evidentes posibilidades de contratación final.

Cómo ser el mejor empleador en la era digital

Vivimos y trabajamos en tiempos de continuo cambio. Los avances tecnológicos aceleran la innovación y la forma de hacer las cosas, la competencia en conocimiento y habilidades cada vez es mayor, los cambios demográficos también alteran la dinámica de los colaboradores, y todo ello empuja a las organizaciones a pensar y a trabajar de forma diferente.



Eugenio Soria
Director General de RRHH
de Siemens España



En respuesta a estas tendencias, las organizaciones buscan crear culturas modernas y hacer uso de las últimas tecnologías para ayudar a sus empleados a trabajar de forma más eficiente y rápida. No obstante, no debemos perder de vista una cuestión muy relevante: esas nuevas formas de pensar y trabajar deben encajar con todas las personas de la organización, para poder sacar el máximo potencial de una fuerza de trabajo multi-generacional.

En 2020, en la mayoría de las compañías van a convivir cuatro generaciones diferentes, cada una con una manera de pensar y una forma de comunicarse determinadas, así como de valorar los atributos que debe tener una empresa para trabajar en ella. Por tanto, para atraer y retener el talento, no es suficiente solo con un buen paquete retributivo y estabilidad laboral, como ocurría hace años. El talento ha evolucionado y también sus necesidades. Entre las generaciones más jóvenes (Y & Z), que supondrán el 45% de la población trabajadora del mundo en

el 2020 y un 65% en 2025, prima que el tipo de trabajo sea estimulante, que tenga un impacto en la sociedad, la identificación con la compañía, el lugar y el ambiente de trabajo –que incluye la flexibilidad, las iniciativas de salud, los servicios adicionales, etc.– y el desarrollo profesional, donde una política de diversidad e inclusión sólidas, la posibilidad de rotación internacional y la inversión en formación y desarrollo, juegan un papel clave.

En busca del talento digital

En la era digital necesitamos empleados que representen la revolución digital; personas de cualquier generación que sean capaces de usar las tecnologías digitales, que apoyen el cambio y se adapten con rapidez a nuevos métodos y formas de hacer las cosas. Porque la tecnología en sí misma seguirá evolucionando y será relativamente fácil sustituir una por otra. El reto consistirá en tener colaboradores que le sigan a la misma velocidad, lo que no va a resultar tan sencillo. Según



un estudio de Gartner, para el 2020 el 30% de los puestos de trabajo técnicos se quedarán por cubrir debido a la falta de talento digital.

En este sentido, hay un factor a tener en cuenta: en nuestro país aún hay una brecha importante entre el mundo académico y el laboral en lo que respecta al panorama digital. Las compañías buscan perfiles que aún no existen, mientras que las universidades evolucionan a un ritmo más lento. Entonces, ¿qué pueden hacer las empresas para cubrir estos puestos?

Lo primero es tener claro de quiénes estamos hablando, cuáles son las habilidades digitales que buscamos, dónde se les puede encontrar y, por último, cómo les podemos atraer y retener.

Para determinar el perfil de quiénes representan el talento digital, tenemos que definir en qué áreas necesita la compañía digitalizarse. Estas varían de un negocio a otro, pero pueden ir desde procesos internos y nuevas formas de trabajar, hasta el marketing digital, análisis de datos, desarrollo de producto, etc. Asimismo, es crítico también conocer las habilidades necesarias para esos puestos. Una vez definidas se puede crear e instaurar un programa de formación continua en digitalización apropiado para cada nivel. ¿Dónde encontramos esos perfiles? No todo el talento digital tiene por qué venir de fuera de la organización. Como solución a largo plazo y de coste bajo, hay que plantear el desarrollo continuo de habilidades digitales en puestos que ya existen con profesionales que ya están en plantilla, para lo que los pasos anteriores resultan fundamentales. En cuanto a la atracción y retención, ya hemos planteado lo importante que es conocer las necesidades individuales

de cada perfil. Si este es digital, debemos acercarnos a través de sus intereses particulares, utilizar herramientas y comunidades *online*, así como los últimos canales y plataformas, ya que estos también están en continuo cambio.

En Siemens, por ejemplo, tenemos un mapa de puestos de toda la organización, con la descripción y habilidades necesarias para él con el fin de que puedas fijarte una ruta de crecimiento. Además, contamos con herramientas de autoevaluación y un programa de formación específico para esas habilidades para que los colaboradores puedan responsabilizarse de su desarrollo. Asimismo, participamos en todas las ferias de captación de talento joven de relevancia y estamos presentes en las principales redes sociales posicionándonos como empleador.

Embarcarse en esta revolución

Por último, la digitalización no es un asunto de unos pocos, aunque haya prioridades en ciertas áreas de la empresa según se haya definido su estrategia. Las compañías deben embarcar a toda la organización en esta revolución, crear una verdadera cultura digital e inculcar a sus empleados un conocimiento profundo de los imperativos digitales de la empresa y el dominio de las habilidades seleccionadas en todas las funciones. Esto se puede lograr de varias formas. Personalmente confío en dos fases que ya estamos implementando en Siemens: una de concienciación y otra de evaluación acompañada de un plan específico e individualizado de desarrollo. Es responsabilidad nuestra, como *managers* de la organización, que los colaboradores, recién incorporados o veteranos, estén al día para evitar que la compañía se quede atrás.



Como solución a largo plazo y de coste bajo, hay que plantear el desarrollo continuo de habilidades digitales en puestos que ya existen con profesionales que ya están en plantilla



Objetivo

La juventud

Para la Diputación Foral de Bizkaia trabajar por, para y con la juventud, es una prioridad. Todo aquello que proyectemos y soñemos a largo plazo precisa de esas personas para su desarrollo. Y, por supuesto, todo aquello que no somos capaces ni de soñar, será una realidad gracias a su trabajo y a su conocimiento. Por este motivo, la Diputación Foral de Bizkaia cuenta con un programa estratégico transversal a todos los Departamentos dirigido a la juventud: *Bizkaia goazen gaztea 2030*.

Desde el Departamento de Desarrollo Económico y Territorial de la Diputación Foral de Bizkaia trabajamos por contribuir a la creación de riqueza y empleo de calidad impulsando la competitividad sostenible y la internacionalización en el ámbito empresarial, al tiempo que facilitar el desarrollo equilibrado del territorio. Para ello se ha puesto en marcha una estrategia integral basada en 5 ejes de actuación que aúnan proyección exterior, emprendimiento, industria y competitividad, talento y equilibrio territorial.

En todas las actuaciones que emprendemos desde el Departamento tenemos presente, de forma transversal, su impacto en la juventud. Además, contamos con una serie de actuaciones específicas dirigidas directamente a este colectivo en los diferentes ámbitos en los que trabajamos.

Bizkaia Talent

Impulsada por el Departamento, en 2005 se constituyó la asociación *Bizkaia Talent* con la misión de im-

pulsar y favorecer el establecimiento en Bizkaia, y en todo el País Vasco, de las condiciones necesarias para atraer, vincular y retener a personas altamente cualificadas en el proceso de innovación y conocimiento. Las actuaciones de esta asociación han ido creciendo a lo largo de los años y ofertan servicios tanto a las personas con alta cualificación como a las organizaciones interesadas en trabajar con ellas. A lo largo de estos 12 años de andadura, más de 1.200 estudiantes de Bizkaia de último curso de carrera han tenido la oportunidad de conocer nuestra realidad científica, económica y social a través de la *Red Talentia*, más de 800 profesionales e investigadores internacionales han venido o vuelto a Euskadi, y casi 200 talentos investigadores se han beneficiado de ayudas económicas.

Ciencia y emprendimiento

Es muy importante trabajar desde edades tempranas el fomento de vocaciones emprendedoras y científicas. Desde este convencimiento se

realizan diferentes actuaciones, tanto directamente como en colaboración con otros agentes. En el ámbito científico anualmente se colabora en proyectos como el Campus tecnológico, la *First Lego League* o la *Zientzia Azoka* directamente dirigidos a adolescentes y jóvenes en los que la ciencia se humaniza y en los que se proponen retos que deben ser trabajados por los equipos jóvenes con la colaboración de personas expertas en Ciencia y Tecnología. También se apoya activamente el esfuerzo desarrollado desde la Cátedra de Cultura Científica de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea por difundir, valorizar y acercar la ciencia a la sociedad y, muy especialmente, a la juventud.

Alrededor de 25 centros educativos de Bizkaia participan cada año en el programa *Egin eta Ekin* destinado a estudiantes de Secundaria y Bachiller con el fin de impulsar las vocaciones emprendedoras y trabajar los valores del emprendimiento. A lo largo del curso trabajan diferentes capacidades y al final del mismo presentan sus inventos o planes de negocios, lo que les obliga a poner en práctica su espíritu emprendedor y a trabajar en equipo.

Y junto con las universidades, se desarrollan actuaciones dirigidas al fomento de la cultura emprendedora entre la población universitaria del Campus de Bizkaia a través de las cuales se desarrollan programas de sensibilización, se apoya el desarrollo de proyectos empresariales y se facilita la ubicación de nuevas empresas innovadoras. Asimismo, con el objeto de generar referentes entre la juventud, se convocan anualmente premios a proyectos de empresa desarrollados por jóvenes.

El apoyo al desarrollo de proyectos empresariales y a la creación de empresas por parte de jóvenes forma



Imanol Pradales

Diputado Foral de Desarrollo Económico y Territorial de la Diputación Foral de Bizkaia

parte de las actuaciones de Beaz, empresa de la Diputación Foral de Bizkaia. A través de esta “red de viveros” se impulsan procesos de asesoramiento y acompañamiento, y se facilita una ubicación física para las nuevas empresas. Asimismo, desde la sociedad foral *Seed Capital Bizkaia Mikro* se conceden préstamos participativos a empresas de nueva creación. Uno de los criterios de acceso a este sistema de microfinanciación es que el equipo promotor sea joven.

Esfuerzo colaborativo

Las actuaciones descritas son una muestra del esfuerzo que desde el Departamento de Desarrollo Económico y Territorial de la Diputación Foral de Bizkaia se destina a las personas jóvenes. Un esfuerzo equivalente se desarrolla desde los otros Departamentos de la Diputación, conformando así la estrategia global destinada a la juventud: *¡Bizkaia goazen gaztea!*

A lo largo de los 12 años de andadura de la asociación *Bizkaia Talent*, más de 1.200 estudiantes de Bizkaia de último curso de carrera han tenido la oportunidad de conocer nuestra realidad científica, económica y social



BECAS DEPORTIVAS



PODIUM

“Sé lo que quieras ser: Sé olímpico”

Un programa de Telefónica y el Comité Olímpico Español

Los jóvenes son el futuro del país. Su participación es fundamental tanto para la sociedad en la que viven como para su propio desarrollo personal. En Telefónica, como compañía sensible a los nuevos retos que exige la sociedad actual, somos conscientes de ello y apoyamos a los jóvenes a través de distintas iniciativas: un programa anual de becas para realizar prácticas en la compañía *Talentum Universities*; proyectos de apoyo al emprendimiento para jóvenes como *Talentum Startups*, *Think Big* y las *Lanzaderas de Empleo*. Adicionalmente, hemos formado y apoyado a los jóvenes con programas orientados a la formación profesional en colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro.

En este contexto nace en 2014 el programa de becas de apoyo a jóvenes promesas de nuestro deporte, **PODIUM**, cuyo objetivo y sueño es poder competir en el evento deportivo más importante del mundo: los Juegos Olímpicos.

Una empresa comprometida con los jóvenes a través del deporte

En ese año, el presidente del Comité Olímpico Español (COE) se dirigió al consejero delegado y actual presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete, para exponerle la situación que estaba viviendo el deporte olímpico español en esos momentos: una significativa reducción de recursos que podían, a medio plazo, tener un fuerte impacto en la creación de la cantera de futuros deportistas olímpicos. Por ello se decidió poner en marcha un acuerdo entre ambas instituciones, el COE y Telefónica, para crear un programa de becas de apoyo al deporte olímpico que pudiera, en cierta forma, contribuir a mejorar esta situación. Así nace **PODIUM** bajo el lema “Sé lo que quieras ser: Sé olímpico”. Un lema que pretende expresar los objetivos y las expectativas con las que fue creado: apoyar a los jóvenes, y sobre todo, a los que tienen sueños y requieren de ayudas y medios para

El Programa se suma asimismo a otras acciones de Telefónica de apoyo al deporte en general y especialmente al olimpismo, como son el ADO y el ADOP (Programa Paralímpico) en donde participamos como socios y principales patrocinadores desde la creación de estos Programas.



Francisco de Bergia
Director de Asuntos
Públicos de Presidencia
de Telefónica

alcanzarlos. Se trata de un programa plurianual de becas individuales hasta un total de 88, dirigidas a jóvenes deportistas cuya edad no exceda los 23 años y que practiquen deportes olímpicos individuales. Desde que se firmó el acuerdo ha habido una 1ª edición del Programa para los Juegos Olímpicos de Río de 2016, y posteriormente se ha firmado una 2ª edición para los Juegos Olímpicos que tendrán lugar en Japón en 2020. Las becas consisten en una ayuda económica mensual que permita a

los chicos disponer de los mejores recursos para su preparación: medios técnicos, ayudas para viajes, para su preparación física, sus estudios, etc., y el sistema de concesión es rigurosamente técnico y está a cargo de las Federaciones Deportivas y del COE. Anualmente se hace una revisión de las 88 becas, y se renuevan o se cubren con nuevas incorporaciones atendiendo siempre, como criterio casi exclusivo, a los resultados y clasificación de cada deportista.

Objetivos cumplidos

Los logros conseguidos a lo largo de estos 3 años de existencia de PODIUM han sido muy positivos: en 2016 se clasificaron 22 deportistas PODIUM para competir en los Juegos de Río, logrando 1 medalla de oro y 1 diploma olímpico, y además de estos éxitos, 11 deportistas consiguieron acceder al programa ADO.

En esta 2ª edición ya se están obteniendo unos resultados espectaculares: medallas de oro, plata y bronce en las principales competiciones mundiales, por lo que el camino que se está forjando para los próximos Juegos hace vislumbrar que el porcentaje de jóvenes PODIUM en Tokio será incluso mayor que el de Río.

Con estos datos se podría concluir que los objetivos del Programa se están cumpliendo sobradamente, pero para nosotros van más allá de los resultados deportivos, pues lo que se está logrando es que muchos jóvenes hayan alcanzado ya su sueño, y otros estén cada día más cerca de conseguirlo. Eso nos hace sentirnos como compañía orgullosos de ello.

Telefónica está facilitando con estos programas que los jóvenes con grandes metas puedan tener oportunidades y grandes resultados a través del esfuerzo, la constancia y la superación

La experiencia internacional es un grado

Recruiting Erasmus sirve de puente entre estudiantes con experiencia internacional y destacadas compañías que apuestan por el talento internacional.

España es un país en donde los jóvenes que pretenden acceder al mercado laboral –incluso aquellos con estudios universitarios y de posgrado– lo tienen ciertamente complicado, encontrándose con una tasa de paro superior al 40% entre los menores de 25 años. Sin embargo, existe un grupo de estudiantes para los que esta tasa de paro disminuye en un 23% respecto a la media.

¿Cuál es el factor determinante que explica esta disminución? Podemos pensar que la elección de los estudios universitarios tiene una importancia cuando menos relevante. O quizá qué universidad escojamos para realizar nuestra formación. O incluso en qué zona de España vivamos. Y tendríamos razón, pero únicamente en un porcentaje más bien pequeño.

El factor determinante que explica esta menor tasa de paro es transversal: haber realizado una estancia académica en otro país, bien sea a través del programa Erasmus u otro similar.

Y es que, según el último estudio *The Erasmus Impact Study* de la Comisión Europea, los jóvenes que se deciden a participar en programas de movilidad internacional tienen –aunque muchas veces ni ellos mismos sean conscientes– una serie de competencias que son las que las empresas están buscando.

Iniciativa, capacidad para trabajar en ambientes multiculturales, proactividad, habilidades sociales y relacionales, visión global del mundo, capacidad de adaptación a los cambios, actitud positiva hacia las empresas y hacia el trabajo, capacidad para “buscarse la vida”, conocimiento de idiomas o excelencia académica... son algunas de las que estos jóvenes tienen y que interesan sobremedida a las empresas punteras en Gestión de Personas. Competencias que, además, estos jóvenes incrementan durante el tiempo que duran sus programas de movilidad internacional.

Además, los estudiantes internacionales son diferentes. Son jóvenes que saben aprovechar cualquier oportunidad para seguir creciendo, que van de un lado para otro, sin pararse ni acomodarse, superando retos para alcanzar el éxito. Son estudiantes imparables. Son, en definitiva, **#NonStopTalent**.

Resulta igualmente revelador ver como el 92% de estas empresas otorga a esta serie de habilidades una mayor importancia que la dada al conocimiento o a la experiencia laboral.

En este contexto, y por décimo año consecutivo, **Recruiting Erasmus** se presenta entre los jó-

venes universitarios que han participado en programas de movilidad internacional como un punto de encuentro con las empresas líderes de nuestro mercado.

Con más de 38.000 participantes y con el 95% del Sistema Universitario Español apoyando y difundiendo este programa creado y liderado por la consultora de Recursos Humanos PeopleMatters, especializada en gestión de personas, **Recruiting Erasmus** sigue creciendo.

Esta iniciativa está destinada a estudiantes que han realizado o acaban de realizar sus estudios universitarios fuera de nuestras fronteras, ya sea por medio de una beca Erasmus o de otro proyecto de intercambio similar de carácter internacional. Al mismo tiempo, el programa se dirige a aquellos estudiantes extranjeros que han elegido nuestro país como destino de intercambio y desean saltar al mundo profesional en nuestro país, o volver a su país de origen de la mano de alguna de las empresas socias. Las compañías participantes en esta edición son ALDI, Altadis, Banco Sabadell, Bankinter, CEPSA, CLH, Gas Natural Fenosa, Grifols, HEINEKEN España, Indra, MAPFRE, Red Eléctrica de España (REE), Santander y Steelcase.



#NonStopTalent

University / International Mobility / Best Companies



If you have participated in international mobility programmes, sing up on recruitingerasmus.com

PROJECT LEADER

peoplematters

WITH THE INSTITUTIONAL SUPPORT OF

 **crue** Universidades Españolas

**RE
ER**
RECRUITING
ERASMUS
INTERNATIONAL TALENT

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE CAPGEMINI ESPAÑA



DANA DUNNE

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
DE EDREAMS ODIGEO

Dana Dunne lo tiene claro. Preguntado por Paulo Morgado sobre lo que busca en un futuro empleado, responde: “una pasión total por viajar”. Se puede intuir el por qué. Para el CEO de eDreams ODIGEO es difícil pensar en cómo puedes facilitar la experiencia del usuario si no te gusta viajar. Siempre con el foco puesto en el cliente, no deja de trabajar en mantener la relación con los colaboradores, en motivar a sus más de 1.700 empleados y, en definitiva, en intentar “ser la mejor compañía”.

Se incorporó a eDreams ODIGEO en 2012 como Director General de Operaciones y 3 años más tarde fue nombrado Consejero Delegado de la compañía, aportando una dilatada experiencia tras haber ejercido previamente como CEO de AOL Europa y como Director Comercial de easyJet. Desarrolló asimismo cargos directivos en empresas como McKinsey and Company, o Belgacom y US West, dos de las compañías de telecomunicaciones de mayor éxito en Europa y EEUU.

“Damos visibilidad a las compañías, les generamos tráfico y creamos deseo de compra”



Cambiamos y desarrollamos cada día. Tenemos esa capacidad y la practicamos constantemente. Con esto esperamos en el futuro ser los mejores en Europa y en el mundo entero en términos de desarrollo de producto”

¿Podrías resumir brevemente la historia de la compañía en España?

eDreams se fundó en el año 2000. Podría decirse que es una compañía joven, pero en realidad hay muy pocas empresas digitales que lleven 17 años funcionando. Hemos crecido durante este tiempo mientras otros han tenido que “retirarse”. Tenemos presencia en 44 países y servimos a 18 millones de usuarios.

¿Cuál es la funcionalidad de eDreams y qué valor añadido pueden encontrar los clientes que se decanten por sus servicios?

Lo importante es que el cliente obtenga algún beneficio, ese es el foco de nuestra actividad. Al ser una empresa de viajes, intentamos que gane tiempo y dinero. Se trata de ofrecerle la mejor opción y utilizar la tecnología para ese fin. Por ejemplo, si contratas un vuelo a través de nuestro portal, puedes ahorrarte una media de 134€ por persona en un billete de ida y vuelta. Pero hay clientes cuya prioridad es el tiempo. Con la tecnología podemos poner a su disposición cerca de ocho vuelos diferentes a distintas horas en un solo día. Otros, sin embargo, valoran la rapidez del sistema, y ahí pueden ganar hasta un 7% del tiempo que perderían si contrataran su viaje con nuestros competidores o a través de las aerolíneas. Es decir, el cliente solo necesita un minuto o minuto y medio para contratar sus servicios

con nosotros, mientras que con otra compañía necesitaría unos cuatro minutos. Cada vez se valora más el tiempo y la rapidez. Por eso nos hemos dedicado en gran parte a captar y a crear los precios más bajos, pero también a desarrollar el proceso digital más eficiente que simplifique la labor del usuario. Queremos que tenga las vacaciones más baratas en un minuto.

Tengo entendido que la confianza es muy importante para ti...

La confianza es muy importante en todas las dimensiones; es importante con los clientes, con los inversores, con los empleados y con todas las partes interesadas. En cuanto a los clientes, queremos que confíen en los precios que ofrecemos y en los servicios incluidos. Por esta razón, publicamos el porcentaje de usuarios que compran nuestros servicios más de una vez, algo que no hace ninguna otra compañía. Nos sentimos muy cómodos con esta transparencia porque aumenta la sensación de seguridad de nuestros clientes, proveedores e inversores, y favorecen nuestras relaciones con ellos. Todas las partes se benefician de nuestros esfuerzos por infundir confianza y esto nos permite conseguir nuestros objetivos. Salimos ganando todos.

¿Cómo percibes la calidad de la experiencia de usuario en tu compañía y cómo pretendes optimizarla?

Todos nuestros productos han sido testados y contamos con un equipo de profesionales que se dedica específicamente a este tema. Tenemos 50 equipos de producto, en todos ellos tenemos a expertos en UX (experiencia de usuario) que están liderados por una estadounidense proveniente de Amazon US. Estas personas dirigen y evalúan todos los diseños

que los equipos producen. Además, tenemos el laboratorio del consumidor, por donde pasan cerca de 1.500 personas cada pocos meses para probar nuestros productos y darnos su opinión sobre la presentación de la información, el proceso, el producto en sí... Es decir, la estrategia se modifica y se ejecuta minuto a minuto. Procesamos todos los datos que los consumidores que han testado nuestros productos nos ofrecen, y rápidamente desarrollamos. Pero esto ocurre muy deprisa. Para que te hagas una idea, cada año hacemos 1.000 lanzamientos de producto, y cada lanzamiento puede contener hasta 4 o 5 funcionalidades diferentes. Tal y como recibimos *feedback*, implementamos. Cambiamos y desarrollamos cada día. Tenemos esa capacidad y la practicamos constantemente. Con esto, esperamos en el futuro ser los mejores en Europa y en el mundo entero en términos de desarrollo de producto.

¿Y qué tipo de *partners* te permiten optimizar la experiencia de cliente?

La mejora de los productos ocurre, efectivamente, con buenos *partners*, pero sobre todo sucede desde dentro. Cada semana nos reunimos para hablar de unos productos concretos. Esta semana, por ejemplo, estamos discutiendo la capacidad de un móvil determinado de "scanear" la maleta de un cliente utilizando nuestra aplicación, y crear una realidad virtual que permite a la aplicación informar al cliente de si las medidas de su maleta son aptas o no para el vuelo contratado. Creamos internamente productos que no existen en el mercado y que nos diferencian de nuestros competidores. Nuestra preferencia pasa, por tanto, por mirar hacia adentro y confiar en el talento que tenemos en la casa. De hecho, en nuestro caso la innovación ha surgido tras juntar a personas brillantes de diferentes empresas en una habitación con un problema a resolver. No obstante, los *partners* también nos ofrecen posibilidades en cuanto a marketing y distribución, como es el caso de Google, y muchas oportunidades para aprender.



Nos
**esforzamos mucho
 en realizar el mejor
 diseño, el mejor
 funcionamiento,
 en mejorar la
 experiencia del
 consumidor y ser la
 mejor compañía”**



En la “era digital”, la información y las opciones aumentan y elegir se vuelve un proceso complejo. Pero el cliente quiere simplicidad. ¿Cómo resolvéis el problema de la disociación de actividades/funcionalidades?

La tecnología permite simplificar la experiencia del cliente, que además es precisamente lo que él quiere. Esta es la esencia de nuestra empresa. Pero para conseguirlo, hacen falta unos conocimientos y habilidades, y es aquí donde nuestro equipo destaca. Nos esforzamos mucho en realizar el mejor diseño, el mejor funcionamiento, en mejorar la experiencia del consumidor y ser la mejor compañía. La tecnología permite exponer información y oportunidades, pero es necesario saber cómo presentar la información de una manera simple que satisfaga al cliente, y eso es complejo. Afortunadamente, esta complejidad juega en nuestro favor.

Me gustaría explorar en más profundidad el asunto de la movilidad, que creo que te interesa especialmente.

El 30% del uso de vuestros servicios se realizan por móvil. ¿Cómo influye el incremento en el uso del móvil durante los meses de verano?

En Europa, y especialmente en España, la gente suele irse de vacaciones en agosto. Por lo general, utilizan menos el ordenador y más el móvil, por lo que el uso de nuestra empresa aumenta en reservas y, sobre todo, en búsquedas. Sucede algo parecido durante la Navidad. Tras estos periodos, sin embargo, seguimos manteniendo un uso bastante elevado de la plataforma móvil que ronda el 32% (y aumenta mes a mes) y que es significativamente más alto que el de nuestros competidores.

Vosotros os dirigís a los consumidores de los productos que distribuís, pero que no generáis. Las aerolíneas han manifestado que les gustaría conocer más sobre vuestros clientes. ¿Cómo ves esta relación entre eDreams y otras compañías de “negocio colaborativo” en el futuro? ¿Serán competidores o colaboradores?



Colaboradores. Y te diré por qué. Las aerolíneas ofrecen oportunidades solamente con los aviones de la compañía. Es decir, siguen aquel dicho de Henry Ford: “El cliente puede tener el coche del color que quiera, siempre que sea negro”. Pero el cliente ya no quiere eso. El cliente sabe que vive en la era digital, donde puede acceder a multitud de información y de oportunidades en un instante. Esconderse e ignorar esta realidad no lleva a la generación de beneficios. Hay que aceptar este fenómeno y pensar en cómo ganar en la actual coyuntura.

Nosotros somos una empresa de distribución, y por tanto, damos visibilidad a las compañías, les generamos tráfico y creamos deseo de compra. eDreams es una de las compañías de viajes que recibe más tráfico, es decir, reunimos al mayor número de personas alrededor de un producto, generando más demanda.

En conclusión, nuestro valor añadido no radica en la distribución de productos, sino en el tráfico y la demanda que creamos.

¿Qué buscáis en un futuro empleo de eDreams?

Una pasión total por viajar. Esto es imprescindible porque es complicado pensar en cómo puedes facilitar la experiencia del cliente (viajero) si no te gusta viajar. En segundo lugar, el deseo de ser el mejor, y esto tiene que verse reflejado en todas nuestras actividades. Además, nuestros empleados deben saber trabajar en equipo. No hay persona que tenga todas las respuestas, solo juntos consiguen desarrollar el mejor producto. Antes hemos hablado de la cantidad de productos que creamos en un año y los constantes cambios que realizamos en un día. Esto requiere de un equipo de personas con la mente ágil, que estén despiertos y abiertos a cambios y mejoras. Por último, buscamos a personas dinámicas, que sepan divertirse y motivar al equipo.

¿Cómo influye el modelo de empresa de las compañías digitales en el estilo de liderazgo requerido para lograr el éxito?

Mientras los precios del marketing online tienden a incrementarse, nuestro equipo ha disminuido los costes año tras año, habiendo alcanzado una reducción del 20% en 2017”

En primer lugar, un dirigente de una empresa digital debe centrarse en coordinar procesos, procedimientos y valores, pero no respuestas y resultados. Hace 20 años, un CEO podía organizar una campaña de marketing con un grupo de personas del departamento de relaciones públicas y conseguir grandes resultados. Esto ya no es así. Los empleados trabajan de manera independiente y mi labor es hacerles entender la imagen y los valores de la empresa para que ellos lo implementen en cada una de sus actividades. Debo darles las herramientas para que diseñen sus actuaciones y respuestas tal y como yo lo haría, en concordancia con determinados valores. En resumen, de la misma manera que las actividades se descentralizan, la labor de un CEO, también.

Por lo tanto, no podemos pensar que el trabajo de un CEO hoy consiste en desarrollar, porque sencillamente sería imposible. La tecnología llega a muchas personas con necesidades e intereses muy particulares que requieren de una serie de conocimientos y habilidades específicas que los directores de una compañía no tienen por qué tener. Mi equipo sabe cómo crear la mejor aplicación para móvil del mundo, yo no. Yo les indico qué valores son los que mejor van a satisfacer al cliente.

Asimismo, una parte intrínseca de mi trabajo es manejar al personal para garantizar un ambiente seguro y motivador en el trabajo.

¿Cuál crees que va a ser el mayor descubrimiento o logro que se va a producir en el mundo digital?

El desarrollo del mundo digital tendrá un efecto muy positivo en la sociedad. La tecnología facilita la transparencia. Lo vemos en asuntos económicos cuando te permite comparar precios, y ganar tiempo y dinero. También lo vemos en política, donde ni los políticos ni los CEOs con unos “relaciones públicas” pueden ya influenciar a la opinión pública tan fácilmente. Y lo vemos en el mundo empresarial con las múltiples plataformas a través de las cuales los clientes pueden expresar su satisfacción o insatisfacción con una empresa y exponer sus razones. Esta transparencia nos incita a mejorar aspectos de nosotros mismos, de nuestras empresas y de nuestras instituciones.

¿Y qué rama de la tecnología puede llegar a generar un cambio de mayor magnitud?

Todas. A corto plazo, la tecnología relacionada con los “aparatos” y la Inteligencia Artificial, sin lugar a dudas, puede tener efectos importantes. Y a largo plazo, la Realidad Virtual. Pero a muy largo plazo, porque los “aparatos” necesarios para crear esa Realidad Virtual cuestan mucho dinero y hay pocas personas que quieran comprar el producto resultante, que indudablemente, a día de hoy, es carísimo. Así pues, la rama de la tecnología que tendrá más repercusión social a corto plazo será aquella que pueda utilizarse en el día a día de manera habitual, es decir, la que conecte a un mayor número de personas y cree un mayor sentido de comunidad.

Texto: Rebecca Rosser
Fotógrafo: Jorge Andreu

Millennials



Do they speak a different language?

Our Communication Toolkit

Language and communication changes. It always has done. Email was a novelty just 20 years ago, and now more than 90 billion emails are exchanged every day. The way we communicate today is a world away from those old-fashioned letters. Who bothers with snail mail anymore? Of course, we are less formal and more pragmatic. Even email seems clumsy in a world of What's App. We use Skype to resolve things quickly with colleagues and providers. Your company may already have its own internal chat & messaging app. These new, fast media not only make for rapid decision-making, but they actually affect the way we communicate

So, we all know who the millennials are, right? Either you are one (anyone under 37), you manage them, or you are a parent of them. But do millennials speak a different language to older generations? If so, how can Generation X & the Baby Boomers communicate better with these mercurial millennials?

and the language we use. So here are a few tips to bear in mind split into 2 categories:

1. Millennial Co-workers and Collaborators

Remember, these are people you interact with to achieve shared goals & deliver projects. So, even if there's a generation or culture gap, you're on the same side! You are a team, you want to get the best out of ALL its members. There's no 'I' in team.

- **Transparency:** This is rule n°1 - millennials are sick of politics. Let's face it, we're all sick of politicians, so let's minimize the political nonsense in the workplace. If you have a difference of opinion, much better to debate the point openly and confront

the issue. NHA (No Hidden Agenda) would be the millennial acronym.

- **Clarity not fluency:** Good news if you're working on an international project! Grammatical accuracy and a Shakespearian vocabulary is not a requirement. What is important is to be clear. Also, remember that communication is a two way process - if you haven't understood, it's OK to ask for clarification or check you've got it right. In fact its basic good practice. TBC (To Be Clear)...

- **Engage in a conversation:** good communication is as much about listening as it is about delivering your message. So, listen up! Millennials won't like being spoken to and told what to do. They expect, and deserve, to be listened to. Giving orders and expecting delivery is so last century! And if you don't like to hear that then GOY! (Get Over Yourself!).

- **Digital Media & Social Technology:** Instant messaging for internal communication is the future of work. Don't be scared of it. No need to use Snapchat and Instagram to communicate with at work, of course, but integrating common media like What's App and adapting to new tools which are entering our workplaces is not just a good idea, it's basic. In a Pew Research Center study from 2014, 46% of working adults found digital tools made them more productive, and only 7% felt less productive. We are 3 years on from there. So don't be a 12OF (technophobe).

Millennials won't like being spoken to and told what to do. They expect, and deserve, to be listened to. Giving orders and expecting delivery is so last century!



James Hoyle
Founder of
Go English

2. Millennial marketing language

If your objective is to reach out to the millennial generation to sell them stuff, then all of the above points are valid. In addition, remember...

- **Entertain:** don't take yourself, your product or service too seriously, unless you're an undertaker (funeral director), perhaps ;o) - infotainment will help get your message across. And keep it brief. Anything over 300 words is a turn-off. BBB (Boring Beyond Belief).

- **Variety of Content:** this is where you have to get clever with your channels and delivery. Twitter, Facebook, Instagram... all have their functions and uses, but the content you post there has to be relevant to the medium. KIR (Keep It Real).

- **Reviews are Gold Dust:** we're all used to consulting Tripadvisor and checking the restaurant reviews - if you can get great peer-to-peer reviews from the millennials you're really talking! You want to be rated GOAT (Greatest Of All Time).

I can tell you FPE (From Personal Experience) that you can spend a lot of time and money preparing content which may be great fun and fantastic to look great, but does little to sell your product. So don't get too carried away with all the media channels, just remember why you want to have that conversation!

CIBERSEGURIDAD

“Seguros” ante los ciber riesgos

Las empresas reconsideran la compra de un seguro de ciber riesgos, tras sufrir un ciber ataque

Los dos ciber ataques de ransomware a escala mundial sufridos los pasados meses de mayo y junio, Wannacry y Petya, y que mayor incidencia mediática tuvieron, han provocado que los Consejos de Administración y la alta dirección de cualquier empresa empiece a sentir la curiosidad propia de los buenos gobernantes por saber qué ha pasado tanto dentro como fuera de su “casa”, y si internamente se cuenta con los medios necesarios para poder responder a un ataque similar.

El Centro Criptológico Nacional (CNN), en su informe anual Ciberamenazas y Tendencias Edición 2017 - CCN-CERT - CNI destaca que el vector de ataque que más creció durante 2016 fue el ransomware, con cerca de 150.000 casos al mes, siendo además su crecimiento exponencial durante este año. Solo entre 2015 y 2016 este tipo de ataque creció un 375%.

Hasta el momento, los principales ataques de ransomware que hemos visto tienen como finalidad cifrar los archivos del equipo infectado para pedir un rescate con el que facilitar las claves con las que descifrar la información secuestrada.



Carmen Segovia Blázquez
Director Líneas Financieras
Cataluña y Baleares
Responsable nacional de Ciber
Seguros. AON

Evolución del ransomware

No obstante, debemos tener en cuenta que el siguiente paso evolutivo del ransomware es el secuestro de servicios como, por ejemplo, la apertura de las puertas de las habitaciones de los hoteles, el funcionamiento de las máquinas de diagnóstico en los hospitales, la gestión de rutas y flotas en un consorcio de transportes, el control de las válvulas de una red de distribución y abastecimiento de agua a la población, etc. Si esto sucede, estaremos hablando de seguridad de

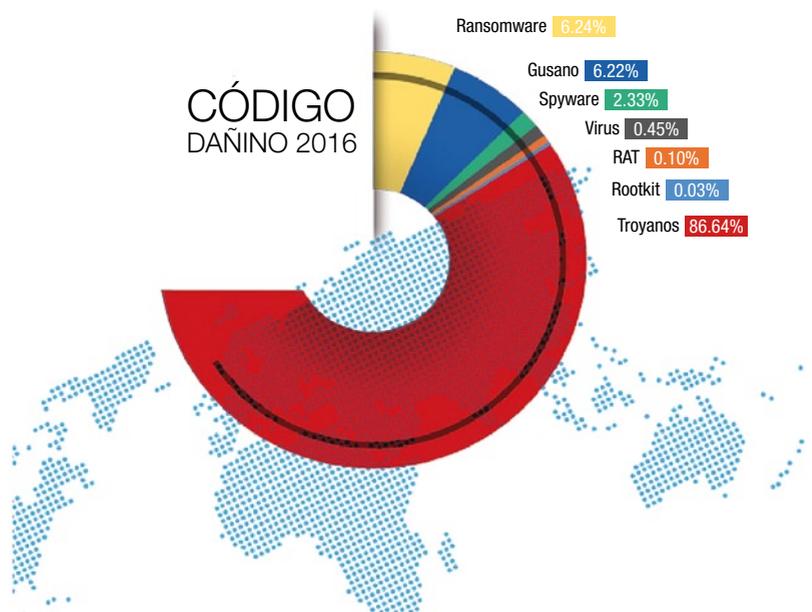
las personas, de continuidad de negocio, de exposición a demandas, de impacto sobre el valor de la marca, de castigo en los mercados y de la responsabilidad de la alta dirección de la empresa. Las pérdidas económicas que se puedan derivar de un secuestro de servicios serán mucho más cuantiosas que las que hemos visto hasta ahora por la encriptación de los ficheros, pudiendo deducir

que las principales partidas serán:

- El pago del rescate para poder restaurar el servicio (casi podemos predecir que las cuantías que se exijan serán superiores a las exigidas ahora por el descifrado de información).
- La pérdida de beneficios derivada de la interrupción en las redes.
- Las demandas por parte de usuarios y otros terceros perjudicados por la interrupción del servicio.

Figura 1. Informe Anual Ciberamenazas y Tendencias Edición 2017 - CCN-CERT - CNI

II *Aquellas empresas que ya se han enfrentado a la gestión de un ataque de ransomware se han replanteado la contratación de una póliza de ciber riesgos que asegure las pérdidas económicas que de esto se derivan”*



Fuente: Ciberamenazas y Tendencias. Edición 2017. CCN-CERT.

CONCLUSIONES

Aquellas empresas que ya se han enfrentado a la gestión de un ataque de ransomware se han replanteado la contratación de una póliza de ciber riesgos que asegure las pérdidas económicas que de esto se derivan, entendiendo la póliza como una herramienta de mitigación que complementa los medios y recursos en los

que invierte la empresa para evitar ser atacada. Los Consejos de Administración cada vez son más conscientes del riesgo que tiene la empresa de ser ciber atacada, y sobre todo, del coste económico que este puede suponer. Por tanto, ya se involucran en la gestión adecuada del riesgo, e incluso en las posibilidades de transferirlo al mercado asegurador.

BELÉN SOTO

GENERAL MANAGER, GENERAL ELECTRIC
HEALTHCARE DIGITAL ICA IBERIA

De izda. a dcha.: Alfonso Jiménez, Belén Soto y Eduardo Pitto, director comercial de Cigna España, firma patrocinadora del último Observatorio Colón celebrado en Madrid.

“La transformación digital requiere de un espíritu startup”

Sobre la base de esta afirmación, Belén Soto analiza en la presente conversación junto a **Alfonso Jiménez**, socio director de **PeopleMatters**, el mundo que viene como consecuencia del cambio tecnológico, la necesidad de adaptación por parte de las empresas y sus líderes, y cómo General Electric está acometiendo dicha transformación para continuar a la vanguardia en la nueva era digital.

¿Qué supone para General Electric la nueva revolución “industrial” consecuencia del impacto de Internet y las nuevas tecnologías?

Sin duda, es una auténtica oportunidad. Lo cierto es que somos una compañía que puede presumir de haber estado íntimamente ligada a la innovación a lo largo de sus más de 100 años de historia. De hecho, la innovación siempre ha sido parte de nuestro ADN. Pero, al mismo tiempo, supone un gran reto y una

responsabilidad en cuanto que debemos ser capaces de continuar adaptándonos y, sobre todo, anticipándonos a las tendencias del mercado, que a día de hoy te diría que es casi un imposible.

¿Cómo una empresa como General Electric está afrontando y acometiendo la transformación digital?

Desde 3 ángulos diferentes y complementarios. Por un lado, volviendo a los orígenes de lo que es la compañía, a su naturaleza industrial. Es otras palabras, poniendo el foco en nuestras capacidades industriales, fabricando equipamiento –cada vez con mayor *software* de cara a obtener y gestionar cantidades ingentes de datos– y alta tecnología, algo que nos gusta denominar “brilliant machines”.

Por otro, y centrándonos más en el plano cultural, a través de importantes dosis de creatividad y, fundamentalmente, de toda una cultura de asunción de riesgos con el fin de tomar decisiones, ser proactivos y tratar de adelantarnos. El riesgo 0 no existe y por ello trabajamos sobre la base de una metodología llamada “FastWorks” para volver a ser, de alguna manera, una *startup* o, al menos, para que el espíritu *startup* predomine en la organización y que sus empleados no se acomoden y tengan ese espíritu emprendedor en todas y cada una de las cosas que hacemos.

Y por último, abrazando de lleno la tecnología, la era de la gestión del dato que nos viene. En este sentido, desde GE se hizo una apuesta muy fuerte por desarrollar un centro global de *software* que a día de hoy cuenta con más de 400 profesionales trabajando en Inteligencia Aplicada, *Analytics*, *Big Data*, y en poder desarrollar soluciones que estén dentro de dicha era del dato.

¿Qué consejos daría a los gestores de Recursos Humanos y a los líderes de empresa de cara a asumir la velocidad del cambio, muchas veces más rápida que nuestra capacidad de adaptación?

Pensando en los gestores de Recursos Humanos, que estén, por encima de todo, cerca del negocio, que entiendan lo que está sucediendo en el mercado, y que se conviertan en asesores y colaboradores dentro de la organización. Y en lo que respecta a los líderes, que escuchen mucho a los clientes, que estén todo el día “en la calle”, porque el cambio es verdaderamente vertiginoso y el mundo es ya eminentemente global.

Asimismo, es imprescindible que protejan el talento diverso, y es que hemos de interiorizar el hecho de que el conocimiento puede proceder de cualquier punto de la organización, de cualquier persona sin importar su edad, raza o sexo. Así pues, ser capaces de aprovechar ese talento, protegerlo, cuidarlo, retenerlo y mirarlo –y hacerlo en entornos colaborativos–, va a ser clave, porque al final en esta revolución las personas tienen mucho que decir.

“
Recursos Humanos ha de estar muy cerca del Negocio, y el Negocio, muy cerca de los clientes y de las tendencias. El mundo es global y hay que estar al día, es fundamental”



Existe un sentimiento generalizado en el tejido empresarial de que se encuentra muy cerca lo que algunos denominan el tsunami tecnológico, un hecho que me hace ser optimista en cuanto que va a movilizar a los líderes a trabajar en la dirección acertada



Y sin olvidar todo lo anterior, es de vital importancia que abracen las nuevas tecnologías, que embeban de los entornos digitales, que estén presentes en redes sociales... En definitiva, que no haya resistencia, que haya permeabilidad y convertirse así en miembros activos y partícipes de esta revolución.

¿Están las empresas españolas preparadas y, sobre todo, dispuestas a implementar nuevos modelos de negocio de base tecnológica?

Creo que existe un sentimiento generalizado en el tejido empresarial de que se encuentra muy cerca lo que algunos denominan el *tsunami* tecnológico. Cierto es que una cosa es tener esa convicción y otra muy distinta es estar inmerso en el “cambio” que ello puede conllevar, pero el hecho de ser conscientes de que hay un reto por delante me hace ser optimista en cuanto que, de alguna manera, va a movilizar a los líderes a trabajar en la dirección acertada.

¿Cree que la tecnología que trae consigo esta nueva ola hará “redescubrir” el valor de nuestra industria?

En mi opinión, más que la tecnología en sí, serán su mejor gestión –con un mejor aprovechamiento de los datos– y el desarrollo de nuevos modelos de negocio los elementos que verdaderamente pongan en valor nuestra industria. Ello nos va a permitir, sin lugar a dudas, estar más cerca de nuestros clientes y dar un salto cualitativo con mayúsculas.

Haciendo uso del título de su ponencia en el reciente Observatorio Colón de PeopleMatters, ¿cómo prepararnos para competir en el siglo XXI, en el mercado 4.0?

Estar preparados para competir va a exigir, sobre todo, ser capaces de generar equipos de alto rendimiento, con talento diverso como anteriormente comentaba, creativos, dispuestos a probar cosas nuevas, dispuestos a equivocarse, y como también decía, estar muy cerca de lo que está sucediendo en el mercado. De la misma manera, tendremos que ser muy flexibles y ser capaces de adaptarnos. Va a ser tremendamente complicado, porque o te anticipas o la ola es posible que te cubra.

¿Podemos decir que adaptarse garantiza el éxito? ¿Quién formará parte del “mundo que viene”?

Desde luego, adaptarse es una necesidad, pero yo diría que no es una garantía de éxito como sí lo puede ser vislumbrar, crear y definir tu propio futuro.

Con respecto al mundo que viene, es posible que quien lo lidere ni siquiera exista hoy. No obstante, estoy convencida de que formarán parte de él industrias que sean nativas digitales, compañías que hayan nacido ya con la concepción de un mundo completamente abierto e inclusivo, y organizaciones que fomenten la creación de entornos y plataformas colaborativas, porque lo que sí sabemos es que será un mundo en el que uno, por sí solo, no podrá sobrevivir.



17 oportunidades estratégicas que no vemos

—Todos buscamos nuevas oportunidades. En el complejo ecosistema global, la identificación de nuevas oportunidades estratégicas se ha vuelto clave para todas las empresas, y en muchos casos, en una cuestión de supervivencia. ¿Hacia dónde dirigir nuestros negocios? ¿Nuestra internacionalización? ¿Nuestra innovación? ¿La captación de financiación? Estas son preguntas que todos nos hacemos con el objetivo de hacer crecer y consolidar nuestras compañías, o bien de explorar nuevos caminos.

A partir de este análisis desarrollamos planes estratégicos y ejes de acción, que en muchas ocasiones nacen coartados desde su origen. El motivo: limitamos nuestra visión a las oportunidades en nuestro escenario natural de negocio, y no vemos aquellas que se dan a partir de retos globales. Sin duda este no es un trabajo fácil, ni si quiera para los equipos más preparados.

Pero ante esta complejidad, proponemos una nueva oportunidad para revisar nuestras estrategias con visión global. El trabajo de análisis nos lo han facilitado con la identificación de 17 retos globales a los que se enfrenta el planeta y la sociedad actual y futura, y por tanto las empresas. Estos 17 retos se han configurado como los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y han sido impulsados por

la ONU, con el respaldo de todos los gobiernos mundiales y múltiples instituciones.

Y seguro que algunos pensarán, “ya estamos con el tema de la sostenibilidad y la ONU, eso no tiene que ver con el negocio”. Craso error. Los 17 objetivos acordados son retos globales para la humanidad, la mayoría de los cuales requieren de soluciones en las que el papel de las empresas es imprescindible. No es una cuestión exclusiva de gobiernos, políticas públicas y organismos multilaterales, sino de necesidades que requieren innovación tecnológica, innovación social, creación de empleo, inversión, etc. Estamos hablando de retos como la salud, la alimentación, la educación, la gestión del agua, la eficiencia energética, la igualdad... que afectan a las empresas desde tres grandes perspectivas:

- Como agentes relevantes de la sociedad. Un entorno social justo, equilibrado, con oportunidades de desarrollo personal y profesional, y con una población con acceso a educación, salud y alimentación, sin duda nos permitirá tener un escenario de desarrollo más propicio, con mejores empleados, y más oportunidades de negocio y relación con

los clientes. La Agenda 2030 propiciada por los ODS, puede ser una oportunidad para que la sociedad conozca las contribuciones del sector privado y su puesta en valor.

- Como impulsores del cambio y líderes sociales, donde a veces no llegan los gobiernos. El compromiso de muchas empresas con retos sociales y ambientales, las lleva más allá de su razón de negocio, jugando un papel activo de transformación social.

- Como oportunidades de negocio e innovación, dando soluciones que permitan abordar y resolver las necesidades de la humanidad y del planeta. Aquellas empresas que sean capaces de resolver alguno de los retos globales, serán las líderes del futuro.

Por todo ello, en los últimos meses estamos revisando y desarrollando estrategias que tienen en consideración los 17 ODS, en empresas de diversos sectores y dimensión, ayudándoles a ver nuevas oportunidades.

Aquellas que mejor lo hagan, sin duda podrán disfrutar de un camino con más oportunidades y menos riesgos, en el que conectarán mejor con el entorno y serán más eficientes en sus operaciones, alcanzando posiciones de liderazgo.

Los 17 objetivos acordados son retos globales para la humanidad, la mayoría de los cuales requieren de soluciones en las que el papel de las empresas es imprescindible



El “arte” de la diversidad y el talento joven

Bajo el nombre “Pájaro con Pico Naranja”, la obra de Erik Nitsch se ha convertido en la etiqueta de un Lacrima Baccus (D.O. Penedès). Un “encuentro” entre el mundo del arte y del vino resultado del trabajo de la Fundación Setba y el estudio de diseño La Casa de Carlota.

Su autor, Erik Nitsch, es un joven con síndrome de Down cuya discapacidad no le ha impedido convertirse en todo un artista y demostrar, una vez más, que la diversidad es un valor en alza en nuestra sociedad. Este es precisamente el objetivo que persigue la Fundación Setba convocando anualmente el certamen de pintura *El Balcón de las Artes*, una iniciativa destinada a personas con discapacidad intelectual y del desarrollo que desde 2010 viene buscando la potenciación de las dotes artísticas de este colectivo y, sobre todo, su incentivación para trabajar en el terreno de las artes plásticas.

Premio de Diseño Bardinnet

Este año, y por primera vez, *El Balcón de las Artes* incluía un Premio de Diseño en el marco del certamen bajo el nombre “Bardinnet”, que el jurado –integrado por Jean-Paul Bouyat (director de Bardinnet España), Josep Maria Morera (diseñador de Morera Design), J. M. Batalla (fundador de La Casa de Carlota) y Miguel Gallardo (ilustrador)– deci-



ERIK NITSCH, EL ARTISTA

...ha ganado ya varios premios nacionales e internacionales, entre ellos el *Big-i-Award* del concurso japonés BiG-i-Art, el accésit del IV Concurso de Pintura Museo del Prado y Arte Down, y el primer premio de *El balcón de las Artes 2012* con su obra “Los monstruos”.



dió otorgar a Nitsch y a su obra “Pá-jaro con Pico Naranja”. El galardón consistía en un trabajo colaborativo entre el estudio de diseño La Casa de Carlota y Erik, para adaptar su obra y convertirla en la etiqueta de uno de los vinos Lacrima Baccus (D.O. Penedès), una propuesta enológica construida a partir de la variedad más joven de uva garnacha con sabor de frutas rojas y una nota sutil de pimienta blanca.

Jóvenes e integración

La Casa de Carlota se posiciona en el mercado como un estudio de diseño profesional con un equipo creativo insólito, y es que está formado por personas con síndrome de Down y autismo que trabaja de forma integrada y normalizada con jóvenes estudiantes de diseño de escuelas, ilustradores y directores de arte *seniors*. Tal y como reza

la filosofía de este proyecto, las personas con síndrome de Down y autismo suelen desarrollar, de forma inconsciente, enfoques menos obvios en cualquier planteamiento creativo. Se trata de un pensamiento lateral, menos racional y diferente al pensamiento lógico tradicional, una manera de pensar que no suele tenerse en cuenta... pero que es “genialmente diferente”.

UN LACRIMA BACCUS (D.O. PENEDÈS)

Vino limpio, de color rojo granate con tonos violáceos y rubís, de densidad media. En nariz muy floral con aromas a frutos rojos silvestres, especiado con ligeros matices a regaliz.

En boca es elegante, intenso, envolvente, sedoso y estructurado, con taninos muy bien integrados a pesar de su juventud. Acidez frutal bien equilibrada, con un final de boca con recuerdos a frutas de post-gusto largo y amable.

El Balcón de las Artes es un proyecto que busca potenciar las dotes artísticas de personas con discapacidad intelectual e incentivar a este colectivo para trabajar en el terreno de las artes plásticas

Nuevo BMW Serie 6 Gran Turismo

Su diseño exterior y su espacioso interior, además de las magníficas características de conducción, le confieren al nuevo BMW Serie 6 Gran Turismo un increíble dinamismo deportivo y el máximo confort de marcha en los viajes largos.



Elegancia en movimiento y presencia carismática

Preparado para cualquier viaje, el nuevo BMW Serie 6 Gran Turismo es líder en versatilidad. Razones no le faltan. Los motores de gran eficiencia se combinan con tecnologías inteligentes de aerodinámica y construcción ligera para crear una experiencia de puro dinamismo de conducción. Además, las innova-

doras tecnologías de suspensión, como *Executive Drive*, garantizan un confort de marcha superior en cualquier situación. Por si esto fuera poco, la última tecnología *BMW EfficientDynamics* asegura excelentes valores en cuanto a emisiones de CO₂ y consumo de combustible.

La considerable mejora de las propiedades aerodinámicas del vehículo, el aumento de la potencia y la eficiencia superior de los motores, garantizan el rendimiento deportivo y el ahorro de combustible



Un interior que crea ambiente

El atractivo de esta nueva creación de BMW también se deja ver en su amplio interior. La luz ambiente, disponible en 11 diseños, ofrece la iluminación perfecta para cada viaje, y el gran techo de cristal panorámico con un área de casi un metro cuadrado crea una sensación de espacio abierto inigualable. El puesto de conducción presenta un tamaño generoso y una posición elevada, mientras que la parte trasera consta de tres asientos com-

pletos y un maletero ampliable de los 610 litros hasta los 1.800.

Iluminación LED

Las luces LED autoadaptables generan una poderosa sensación de amplitud en el frontal gracias a su estrecho diseño y a los tubos luminosos de estilo único. Por su parte, las luces traseras con forma de "L" plana trazan los bordes de los elementos de iluminación LED tridimensionales, rematándose el vehículo con gran dinamismo.

GRAN TURISMO DE ESTILO SUPERIOR

El nuevo BMW Serie 6 Gran Turismo ofrece una combinación sensacional de atractivo estilo *coupé*, exclusivo confort y flexible sentido práctico.

La evolución sistemática de este formato se hace particularmente evidente tanto en la elegancia deportiva del nuevo modelo de lujo como en su dinamismo superior.

La construcción ligera inteligente ha logrado reducir el peso del vehículo, de forma que el nuevo modelo pesa 150 kg menos que el anterior Gran Turismo.



Más Información:
www.bmw.es



ORIGINALES. CÓMO LOS INCONFORMISTAS MUEVEN EL MUNDO.

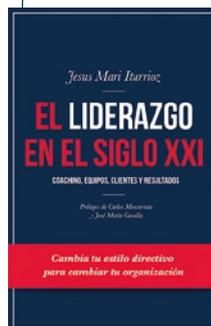
Adam Grant
Paidós, 2017
Páginas: 304
ISBN: 84-49333-96-5

Creatividad y originalidad ...en nuestras vidas

Mejorar el mundo es nuestro principal reto y debemos afrontarlo desde un nuevo punto de vista: ser originales. Pero... ¿cómo hacemos florecer estas nuevas ideas, políticas y prácticas, sin poner en riesgo todo lo demás? A través del análisis de estudios e historias sorprendentes relacionadas con los negocios, la política, los deportes y el entretenimiento, Adam Grant, el profesor más joven y mejor valorado de *The Wharton School* y uno de los más prestigiosos consultores del mundo, nos da las claves en su nueva obra "*Originales. Cómo los inconformistas mueven el mundo*" con el fin de aprender a reconocer una buena idea, alzar la voz sin que nos silencien, buscar aliados y saber cuándo actuar. Sin duda, todo un texto revelador que busca, por encima de todo, fomentar la creatividad y la originalidad en nuestras vidas.

Afrontar la era del cambio y la transformación

La realidad emergente a la que nos enfrentamos exige modelos de liderazgo, gestión de equipos, *coaching* y de gestión de clientes, distintos a los que utilizábamos hasta ahora. En este contexto nace "*El liderazgo en el siglo XXI*" recogiendo nuevos conceptos, ideas, teorías e investigaciones, y aportando experiencias, herramientas y aplicaciones muy útiles en el cambio de rol y de estilo directivo. Y todo ello, ahondando en los clientes, principal referente en las organizaciones; en la gestión de personas y equipos; en el *coaching* ejecutivo individual y de equipos; y en las dificultades de los directivos en sus procesos de transformación. En suma, este libro nos puede ayudar a reforzar y a encontrar las claves del éxito de nuestro liderazgo, y a vislumbrar el cambio necesario para que nuestros equipos sigan creciendo, innovando, cambiando y cumpliendo sus objetivos.



EL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI. COACHING, EQUIPOS, CLIENTES Y RESULTADOS.

Jesús Mari Iturrioz
Gestión 2000, 2017
Páginas: 288
ISBN: 84-98754-37-7



Un premio a la confianza de 14 millones de personas



Mejor Banco
en España 2017

CaixaBank, Mejor Banco en España 2017 según *Euromoney*

Ser líder es ser el banco en el que más españoles confían. Por nuestra solidez y solvencia financieras; por nuestra capacidad de innovación y de adelantarnos a las necesidades del cliente; por nuestro compromiso social, la prestigiosa revista *Euromoney* nos ha elegido como el Mejor Banco en España 2017.

Desde CaixaBank, agradecemos el reconocimiento a una forma diferente de hacer banca.



¿Te gusta conducir?



DIFÍCIL DEFINIRLO. DIFÍCIL RESISTIRSE

NUEVO BMW SERIE 6 GRAN TURISMO

Consumo promedio: desde 7,7 hasta 8,2 l/100 km. Emisiones de CO₂: desde 177 hasta 187 g/km.