

#ENPORTADA

## The New Work Deal

Rediseñando el contrato que sostiene las relaciones laborales

Dave Ulrich (Universidad de Michigan): "La 'esperanza' está emergiendo como una nueva forma de cuidar a los empleados" · Lucy Adams (Disruptive HR): las tres claves del nuevo enfoque en RRHH · Encarna Maroño (The Adecco Group España): "Sin confianza, coherencia y corresponsabilidad no hay contrato emocional posible"



Reportaje Especial

### El algoritmo del talento

People Analytics, IA y Plataformas al servicio de las personas pág. 74

PEOPLE&CULTURE

### Flexibilidad y personalización

Un match infalible para transformar las estrategias de compensación

pág. 86

[.ES] ACTUALIDAD

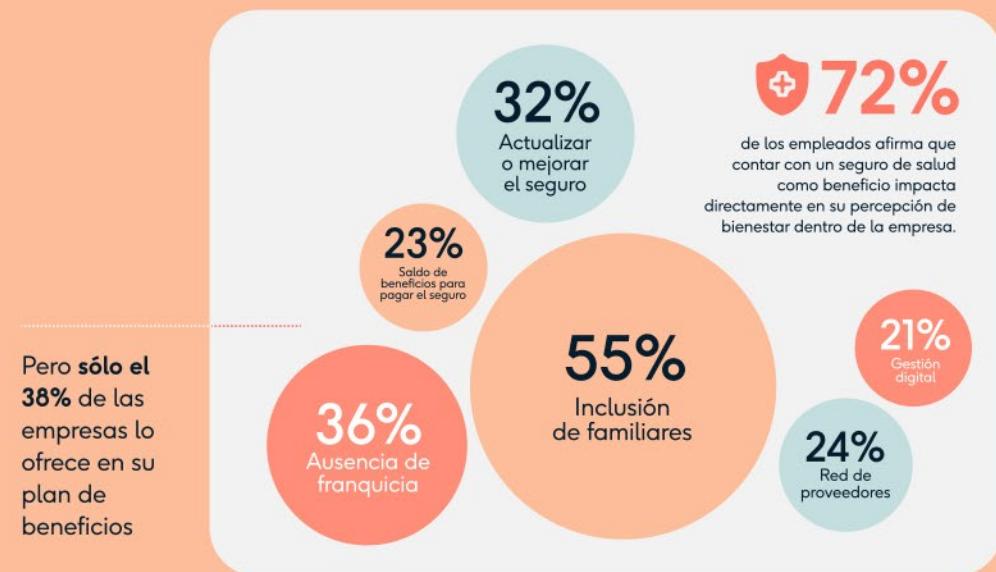
### 2026: Next Workplace Architecture

De la fragmentación digital a los hábitats inteligentes: redefiniendo la Experiencia Digital del Empleado

pág. 18

# El beneficio más valorado por los empleados

Cuida de tu equipo, cuida de tu empresa



Gestión centralizada 100% digital y personalizada con Coverflex

Visítanos en  
**coverflex.es**



 **coverflex**

## UN NUEVO CONTRATO [EMOCIONAL] PARA LIDERAR EL DISCURSO

El pasado mes de octubre, APD celebró en Bilbao el 6 Congreso de RRHH. Un encuentro que reunió a más de 1.400 directivos del área, en torno a un debate que tuvo un recorrido extraordinario. Hablo de cientos de interacciones en redes pero, sobre todo, de las reflexiones que logramos poner encima de la mesa de nuestras organizaciones. Y es que el impacto de un congreso no solo puede medirse mediante indicadores tangibles; existen otras señales que nos permiten entender el efecto de lo que proponemos.

Así, en el Congreso de Bilbao decidimos entrar a liderar el debate que se está produciendo en nuestras organizaciones en torno a la influencia de la tecnología y los abruptos cambios de contexto que vivimos. Hablamos de avances y cambios que no solo tienen capacidad de modificar hábitos de trabajo, sino que pueden influir en la consideración que tenemos como trabajadores.

Fruto de ese análisis surgió el concepto de “Contrato Emocional”, con el que titulamos y desplegamos los contenidos del Congreso. Pronto, el término caló y circuló entre los asistentes y la audiencia de APD.

Prueba de ello fue el diálogo que tuve ocasión de mantener en el plenario con Iker Barricat, Presidente de Grupo Adecco España (patrocinador Oro del Congreso). “Este contrato -sostuvo- será clave para afrontar los grandes retos actuales: la incertidumbre global, la transformación tecnológica, la escasez de talento y la sostenibilidad de nuestras organizaciones”.

Durante esos días, desde APD hablamos de su necesidad y oportunidad, pero también de las bases de ese contrato: de la confianza, la seguridad psicológica, la comunicación y el compromiso compartido entre los líderes y sus equipos. Hablamos también de la importancia de preparar y equipar a nuestros *managers* con las herramientas que les permitan ser verdaderos transmisores de cultura, y de impulsar la diversidad y la inclusión como palancas de sostenibilidad y de generación de orgullo de pertenencia.

Como entidad sin ánimo de lucro, en APD tenemos muy integrada la responsabilidad de generar valor para nuestros socios, pero también de contribuir a construir una sociedad mejor, que produzca consensos y vínculos como los que conseguimos “firmar” durante el Congreso. ■



**Laura González-Molero**  
Presidente de APD

**005**

**05** Laura González-Molero, Presidente de APD, participa en el Ciclo 'Diálogos con la Sociedad' de la UGR

**06 Retos en Comunidad**

¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

**11 APD y ANESE colaboran para fomentar la capacitación profesional y promover oportunidades bajo criterios sostenibles y eficientes**

**109 Nuevos Socios**

Bienvenidos a APD

**008**

**8 Desayuno-Coloquio con el Presidente de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha**

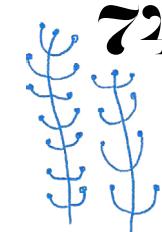
**12 El liderazgo con propósito, protagonista en los Premios Directivo del Año 2025 de APD en Navarra y Cantabria**

**14 Perspectivas del sector turístico balear para 2026**

**17 Málaga y Andalucía anticipan el futuro turístico desde la sostenibilidad y la tecnología**

**018**

**18 2026: Next Workplace Architecture**  
De la fragmentación digital a los hábitats inteligentes: redefiniendo la Experiencia Digital del Empleado

**74****74 El algoritmo del talento: People Analytics, IA y plataformas al servicio de las personas**

"El ROI de las plataformas de RRHH se traduce en eficiencia, pero también en impacto real sobre la motivación, la cultura y los resultados del negocio"  
Entrevista a David del Val, People & Talent Manager en Endalia

Caso de Éxito: Eurofragance  
Conversación entre Rebeca Jardón (Eurofragance) y Javier Moreira (Endalia)

¿Estamos preparados para la nueva era del talento?  
Tomás Pereda, Subdirector General de la Fundación máshumano

**082**

**86 People&Culture**  
**Flexibilidad y personalización: un match infalible para transformar la estrategia de compensación**

"El impacto de la retribución flexible va más allá del bolsillo"  
Entrevista a Antonio Sas Director General de Betterfly en España

**92 En Clave Sectorial**  
**La industria busca su nuevo equilibrio verde**

Sostenibilidad como pilar de la resiliencia empresarial  
Cristina Sánchez, Directora Ejecutiva del Pacto Mundial de la ONU España y Global Network Council Co-chair en United Nations Global Compact  
Reindustrialización verde: retos y oportunidades de un futuro sostenible  
María Couto, CEO de XEAL  
BNEW 2025: La industria que se reinventa desde la innovación  
Conversaciones desde la sede de...  
Autoridad Portuaria de Gijón  
Entrevista a Nieves Roqueñí Gutiérrez, Presidenta de la Autoridad Portuaria de Gijón

**104 Visión CFO**  
**2026 marca el salto de Finanzas a torre de control en tiempo real**

"La automatización no solo libera tiempo: transforma el mindset financiero"  
Entrevista a Alfonso Aramburu Álvarez, Senior Consultant, Professional Services de Lucanet

**110**

**110 Motor&Diseño**  
CUPRA rompe los límites del diseño en IAA Mobility 2025 junto a Dicom\_events

**112 Club de Lectura**  
Alto impacto  
Iratxe las Hayas  
La suma de todas las partes  
Renato Bresciani

## Presidente

Laura González-Molero

## Presidentes de Honor

**Antonio Garrigues Walker**  
Presidente de Honor  
de Garrigues**Rafael Miranda Robredo**

## Vicepresidentes

**Eduardo Junkera**, Consejero de Grupo Egile XXI y Presidente de APD en zona Norte • **Jordi Morral**, CEO de Europastry y Presidente de APD en zona Cataluña • **Francisco Botas**, Consejero Delegado de Abanca y Presidente de APD en zona Noroeste • **Germán Carlos Suárez**, Presidente de Astican y Presidente de APD en zona Canarias • **José María Martínez Gómez**, Presidente de Simetría y Presidente de APD en zona Levante • **Antonio Pascual Acosta**, Presidente de APD en zona Sur • **Llorenç Fluxà**, Vicepresidente de Camper y Presidente de APD en zona Baleares

## Secretario

**Mónica Martín de Vidales**  
Socio del Departamento Mercantil de J&A Garrigues

## Consejeros

**José Antonio Álvarez**, Vicepresidente del Banco Santander • **Iker Barricat**, Country President de The Adecco Group Iberia • **Inés Bermejo Vázquez**, Directora General para Iberia de HP • **José Casas Marín**, Director General de Relaciones Institucionales y Regulación de Endesa • **Ángeles Delgado**, Consejera Delegada de Fujitsu • **Íñigo Fernández de Mesa**, Presidente del Consejo de Administración de Rothschild & Co España • **Paul García Tobín**, Responsable de Talento y Cultura de Grupo BBVA • **Emilio Gayo**, Consejero Delegado de Telefónica España • **Manuel Martín Espada**, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC

## Vocales

**Zona Norte: Emilio Titos**, Vicepresidente de APD en zona Norte

Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN  
Presidente: Laura González-Molero  
Directora General: Emma Gómez  
Director de Estrategia: Juan Duque  
Directora de la Revista: María Arrien  
Responsable de la Revista: Daniel Cavadas  
Responsable de Contenidos: Laura Horcajada  
Colaboradores: Nacho Criado y Carlos B. Torrado.  
Diseño y Maquetación: Cecilia Jos y Jorge Romero  
Directora de Publicidad: Teresa Serra  
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es  
Redacción y Administración: Zurbano, 90  
28003 Madrid / Tel. 91 532 54 87  
Imprime: Meraki/ Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709  
Precio ejemplar: 9€

**apd** N.º 383  
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

## Laura González-Molero, Presidente de APD, participa en el Ciclo 'Diálogos con la Sociedad' de la UGR



El pasado 29 de octubre, Laura González-Molero, Presidente de APD y de DKV, protagonizó una nueva edición del Ciclo 'Diálogos con la Sociedad' organizado por el Consejo Social de la Universidad de Granada (UGR). En el encuentro, celebrado en el histórico Hospital Real, González-Molero reflexionó sobre el papel de las personas y las organizaciones en un contexto de transformación constante.

Bajo el título *'Inteligencia colectiva para el progreso compartido en tiempos de transformación'*, defendió la importancia de fortalecer la colaboración entre universidad, empresa y sociedad civil para avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible, inclusivo y ético. Acompañada por el Rector Pedro Mercado y la Presidenta del Consejo Social, Teresa Pagés, subrayó que el liderazgo del futuro deberá sustentarse en la cooperación, la diversidad y la confianza.

La intervención de Laura González-Molero puso en valor el papel de la inteligencia colectiva como motor de cambio y destacó la necesidad de construir alianzas que permitan transformar la innovación en bienestar social y progreso compartido. ■



Laura González-Molero, firmando en el libro de honor de la UGR en presencia del Rector y la Presidenta del Consejo Social de la Universidad.

# RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

DESCUBRE MÁS



**RAQUEL REBOLE**

*CEO de Abilways España y Portugal*

Abilways, parte del grupo francés SKOLAE, encarna una visión ambiciosa de la formación centrada en la persona, en las profesiones y los roles de mañana, y en la agilidad de las organizaciones para gestionar procesos de cambio y transformación. Recientemente hemos aunado fuerzas con M2i Formación para crear Skolae Formación, un nuevo líder en formación profesional en Europa.

En 2026 seguiremos haciendo vivir experiencias de aprendizaje, creciendo y haciendo crecer a nuestros clientes y socios, con mucha proximidad, agilidad y flexibilidad, reafirmando nuestra identidad en el mercado como ingenieros de la construcción del futuro de las organizaciones.

→



**alísys**

**JOSÉ MARÍA MÉNDEZ PULIDO**

*DCEO Alísys Digital y Alísys Robotics*

En Alísys asumimos el reto de ser el motor tecnológico para la creación de la Sociedad Europea del futuro. Nuestra misión es mejorar la vida de las personas empoderando a las organizaciones mediante tecnologías de la información, inteligencia artificial y robótica.

El desafío está en diseñar plataformas seguras y escalables que integren datos, automatización, lenguaje natural e IA física para impulsar la productividad y la experiencia de usuario. Desarrollamos soluciones que combinan innovación, seguridad y soberanía digital para transformar sectores estratégicos y servicios esenciales como energía, salud, seguridad y defensa o industria. Apostamos por la innovación continua, la colaboración público-privada y el desarrollo de tecnología propia que refuerce la competitividad y la sostenibilidad. Alísys no solo construye soluciones tecnológicas: construye confianza, acompañando a las organizaciones en su evolución hacia un futuro más conectado, sostenible y eficiente.



**FERNANDO RIOPA**

*Director General de Cobre San Rafael*

En Cobre San Rafael llevamos años trabajando en la consolidación de la confianza social en torno a un proyecto minero que aspira a ser referente en sostenibilidad industrial en Galicia. Más allá de cumplir la normativa, nuestro objetivo es demostrar, día a día, que la minería moderna puede convivir con el territorio, proteger el entorno y generar oportunidades reales de empleo y desarrollo local.

Para ello, es esencial mantener un diálogo constante y transparente con los vecinos, las instituciones y el tejido empresarial, impulsando alianzas que se traduzcan en beneficios tangibles para la comunidad. La aceptación social no es algo que se obtenga con promesas, sino con hechos visibles y resultados medibles: restauración ambiental, innovación tecnológica y una gestión responsable que convierta la minería en una oportunidad de progreso para todos.



**SAMIRA BRIGÜECH**

*Presidenta de Fundación Adelias*

En la Fundación Adelias, asumimos un gran reto: dar respuesta a un dolor silencioso que afecta cada vez a más personas, especialmente jóvenes, atrapados en las redes, los videojuegos o la inteligencia artificial. No se trata de demonizar la tecnología, sino de rescatar a las personas que han quedado atrapadas en ella, ayudándolas a reconectar con su entorno, con los demás y consigo mismas.

De la mano del Padre Ángel, queremos impulsar proyectos que despierten ilusión, confianza y vínculos auténticos, ofreciendo apoyo y acompañamiento a quienes viven en soledad o desconectados del mundo. Nuestro propósito es que todos sepan que existe un lugar donde volver a creer en sí mismos y en los demás.



**JAVIER URBIOLA**

*Presidente Ejecutivo de ISS Iberia*

En ISS, como empresa de integración de servicios (mantenimiento, limpieza, *workplace y facility management*), nuestro propósito es conectar personas y lugares para contribuir a un mundo mejor. Trabajamos con clientes, a nivel estratégico y operativo, para crear espacio para que personas y organizaciones prosperen.

Nuestro reto es diferenciarnos en un sector competitivo y considerado una “commodity”. Lo hacemos con un enfoque centrado en el compromiso y el bienestar de las personas, la reducción del impacto medioambiental, la innovación tecnológica y una combinación de datos, conocimiento y excelencia en servicios, que se despliegan en oficinas, industrias, hospitales, escuelas, y universidades, tanto en clientes públicos como privados.



**GABRIEL GARCÍA-PRIETO ARRABAL**

*Director de Desarrollo Corporativo de España y México de Unir*

UNIR afronta el reto de ofrecer una experiencia de aprendizaje excepcional, integrando la inteligencia artificial en sus procesos con una visión ética, pedagógica y tecnológica. Con 23 casos de uso de IA, destaca el asistente académico EDU, con más de 733.000 interacciones.

La universidad ha presentado ante la UNESCO un manifiesto por el uso ético de la IA y promueve alianzas interuniversitarias para compartir tecnología. Además, los acuerdos estratégicos con empresas permiten conectar la formación con el mercado, impulsar la empleabilidad y desarrollar innovación aplicada. Solo una universidad con visión estratégica y vocación humanista será competitiva en el futuro.

Desayuno-Coloquio con el Presidente de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

## Emiliano García-Page: “Tenemos la capacidad de tener soberanía energética y para ello son necesarios grandes pactos”



**S**iempre con expectación por su figura y su análisis, Emiliano García-Page, Presidente de Castilla-La Mancha, acudió a la cita en Madrid con más de un centenar de Consejeros y Socios Protectores de APD. Desayuno-Coloquio en el Hotel Eurobuilding organizado por APD, con la colaboración de Globalcaja y el apoyo de Hercesa.

El encuentro tuvo como epicentro la conversación mantenida por Emiliano García-Page con Laura González-Molero, Presidente de APD. Ambos protagonizaron una charla distendida pero también con calado y asertividad para analizar el momento económico actual tanto a nivel regional como a nivel país.

González-Molero abrió el encuentro subrayando el papel de APD y de estos encuentros como plataforma de conexión y aprendizaje entre líderes, más aún en un momento tan retador para nuestro país y para la UE en su conjunto. A ese encuentro y entendimiento apeló el Presidente de Castilla-La Mancha, quien propuso cinco grandes pactos para “salir del cortoplacismo político azuzado por las redes sociales”. La armonización territorial, la sostenibilidad y soberanía energética, el Estado del Bienestar, la planificación presupuestaria y las infraestructuras son debates a abordar con seriedad. Eso pidió García-Page, quien ve recomendable “incluso tener un modelo político y económico un poco más aburrido”, pero que funcione y sea un ecosistema favorable al emprendimiento y la creación de riqueza.

“Antes los estados tenían un mayor peso en la economía. Ahora hay muchos más actores. Se trata de crear y mantener entornos propicios para el desarrollo económico”, señaló el Presidente manchego, quien puntualizó que “el discurso de odio al que crea riqueza es más difícil encontrarlo en los circuitos autonómicos”.

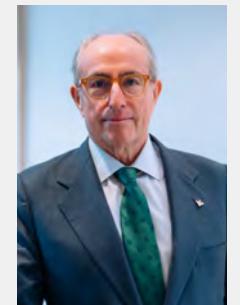
### Hay retos económicos, pero se resuelven con financiación

“Creo que la mayor parte de los problemas económicos de España pueden tener resolución. Es cuestión de financiación. Debemos ser optimistas, porque la historia de nuestros últimos 45 años es una historia de éxito. De hecho, algunos de esos problemas, como el mantenimiento y renovación de las infraestructuras de transporte o energéticas, son fruto de nuestro éxito y progreso económico”.

En esos grandes proyectos entra en juego la financiación, tanto pública como privada. Directivos como Mariano León, Presidente de Globalcaja, le escuchaban atentos desgranar posibles soluciones y líneas de mejora.

“Tenemos la posibilidad de alcanzar soberanía energética, aprovechando nuestro potencial en energía solar y eólica. Con el adiós a los combustibles fósiles, el trauma que van a tener que pasar las economías que se basan en tener y exportar mucho petróleo o gas nosotros nos lo vamos a evitar”. El Presidente de Castilla-La Mancha apostó por diseñar todo un nuevo sector industrial en torno a la energía limpia”, con búsqueda de constantes sinergias. García-Page agradeció expresamente la labor de APD y el valor de foros como este:

Más que una época de cambios, un cambio de época



Mariano León  
Presidente de Globalcaja

**H**oy en día, más que en una época de cambios, vivimos en un cambio de época. La geopolítica de esta nueva era, con la incertidumbre que genera en los mercados y, sobre todo, lo rápido que está evolucionando la IA, que está transformado nuestra realidad, hace que cada día se convierta en una travesía por aguas no navegadas con anterioridad.

Por eso las empresas, para seguir siendo competitivas, deben reflexionar profundamente sobre cómo abordar un futuro hoy por hoy impredecible, sabiendo adaptarse a los cambios con estrategias necesariamente diferentes. Y todo ello sin olvidarse de las raíces, de la esencia que ha llevado a cada empresa a ser lo que es.

Como presidente de una entidad financiera con alma, con propósito y sostenible, como Globalcaja, sabemos que debemos afrontar los retos del futuro desplegando una estrategia sólida, que tenga en cuenta esta constante necesidad de adaptación y transformación, pero sin perder la esencia de nuestro modelo. Un modelo basado en la cercanía, la profesionalidad y el compromiso con las personas y con el territorio. Y haciéndolo, además, tejiendo redes y alianzas estratégicas que nos permitan seguir contribuyendo de manera firme al desarrollo económico de nuestra tierra. ■



Juan José Cercadillo Calvo  
CEO de Hercesa

"Vivimos un tiempo en el que la competitividad empresarial ya no se mide solo en términos de rentabilidad o crecimiento, sino en nuestra capacidad de adaptarnos con agilidad a un entorno cambiante y globalizado. Las empresas que perduren serán aquellas capaces de anticiparse, de innovar sin perder sus valores y de mantener una visión a largo plazo en un mundo que exige respuestas inmediatas.

En este contexto, la colaboración entre compañías, la digitalización, la sostenibilidad y el compromiso social se convierten en pilares estratégicos para seguir generando valor. Competir hoy significa también cooperar, compartir conocimiento y apostar por modelos de negocio más humanos, más eficientes y más responsables.

Desde Hercesa creemos que la verdadera fortaleza empresarial no reside únicamente en los resultados, sino en la capacidad de construir confianza, de generar empleo y de contribuir activamente al progreso de las comunidades en las que operamos. Solo así podremos afrontar con éxito los desafíos del futuro y transformar el cambio global en una oportunidad compartida"



"Agradezco el punto de encuentro que es APD, con directivos que ya me han planteado su interés en invertir en Castilla-La Mancha". Recalcó que su Comunidad "puede presumir de accesibilidad, permeabilidad económica y una actitud colaboradora público-privada". La región que preside ofrece "entornos propicios para facilitar la inversión y generar riqueza".

#### **Productividad y tecnología para competir internacionalmente**

Sobre productividad, el presidente advirtió que "la cultura del esfuerzo se está relativizando" y abogó por recuperar ese valor, tomando como referencia las recomendaciones del informe de Mario Draghi sobre el futuro de Europa. También pensando en los jóvenes que se incorporan al mercado laboral y a las compañías, García-Page indicó que "hay que buscar una palanca para ayudar a las empresas a encontrar su mano de obra adecuada y apoyar esa formación del relevo laboral". Son vitales también los pactos que aseguren la viabilidad del sistema sanitario y de pensiones ante la aparición de la "cuarta edad".

En el terreno tecnológico, España no parte de una mala posición: "Tenemos una red de fibra óptica que supera a la de Alemania y Francia juntas. Además de las infraestructuras, también dentro de las empresas se está avanzando mucho la digitalización". Desde la Administración, apuntó que la IA puede reducir de seis meses a quince días los informes de impacto medioambiental, además de aportar avances en salud pública y en el sector agroalimentario, tan relevante en Castilla-La Mancha. ■

Texto: Nacho Criado.



## **APD y ANESE colaboran para fomentar la capacitación profesional y promover oportunidades bajo criterios sostenibles y eficientes**

APD y la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Energéticos (ANESE) firmaban el pasado mes de septiembre un acuerdo de colaboración con el objetivo de potenciar la formación directiva y promover la sostenibilidad como eje estratégico del liderazgo empresarial.

La alianza, suscrita en la sede de APD en Madrid por Emma Gómez, Directora General de APD, y Carlos Ballesteros, Director General de ANESE, establece un marco de cooperación orientado a fomentar la capacitación profesional, la innovación y la eficiencia energética, mediante el desarrollo de programas conjuntos de formación, jornadas divulgativas, proyectos colaborativos y actividades de *networking*.

Durante la firma, Carlos Ballesteros destacó la similitud entre ambas entidades: "Con APD compartimos

la convicción de que liderazgo y sostenibilidad deben ir de la mano. Este acuerdo nos permitirá acercar a los equipos directivos herramientas para formar, sensibilizar y conectar con las mejores prácticas en eficiencia energética, innovación y sostenibilidad". En la misma línea, Emma Gómez incidió en que "La sostenibilidad es hoy un eje estratégico del liderazgo empresarial. Con ANESE unimos esfuerzos para fomentar el conocimiento, la innovación y la formación como motores de una economía más eficiente y responsable".

Con esta alianza, APD y ANESE reafirman su compromiso con la creación de un ecosistema empresarial más preparado e informado, capaz de responder a los desafíos del desarrollo sostenible e integrar la responsabilidad medioambiental como un pilar clave del progreso económico y social. ■

# El liderazgo con propósito, protagonista en los Premios Directivo del Año 2025 de APD en Navarra y Cantabria



**A**PD ha vuelto a rendir homenaje al talento, la visión estratégica y la capacidad transformadora de los grandes líderes empresariales del norte de España con la celebración de los Premios Directivo del Año 2025 en Navarra y Cantabria. Dos galardones que, edición tras edición, se han consolidado como espacios de reconocimiento al liderazgo responsable y al compromiso con el desarrollo económico y social de sus territorios.

En Navarra, el Premio Directivo del Año 2025 recayó en Juan Goñi, Director General de Cinfa, por una trayectoria que combina innovación, expansión internacional y una firme apuesta por el capital humano. Bajo su dirección, la farmacéutica navarra ha reforzado su posición de liderazgo en el sector y ha demostrado

que el crecimiento empresarial puede ir de la mano de la sostenibilidad y del bienestar de las personas. La ceremonia, celebrada en Pamplona, fue un encuentro de referencia para el tejido económico navarro, presidido por el Consejero de Industria, Transición Ecológica y Digital Empresarial, Mikel Irujo, y que contó con la participación de la Directora General de APD, Emma Gómez, así como de representantes de las entidades patrocinadoras: el Gobierno de Navarra, CaixaBank, Euskaltel y Mercedes Gazpi.

Durante el acto, se puso en valor el modelo de liderazgo de Goñi, basado en la confianza y la escucha activa, así como el impacto positivo de Cinfa en el desarrollo de la región. "Ser directivo hoy exige una mirada más humana, más colaborativa y más consciente del papel que jugamos en la sociedad", subrayó el premiado en su intervención.

Tanto en Navarra como en Cantabria, los Premios Directivo del Año de APD reflejan la importancia de un liderazgo con propósito, capaz de generar valor económico y, al mismo tiempo, impacto positivo en las personas y en la comunidad

## EN PROFUNDIDAD

"Las organizaciones son comunidades humanas: tan importante como los objetivos es cuidar las relaciones"

Entrevista a **Juan Goñi**  
Director General de Cinfa



[VER ENTREVISTA](#)

## Gestión innovadora y compromiso con la modernización

En Cantabria, el reconocimiento recayó en Alberto Martínez Lebeña, Director General de Mutua Montañesa, por su gestión innovadora y su compromiso con la modernización del sistema mutual y la salud laboral. El galardón, entregado en Santander, estuvo respaldado por SODERCAN y EDP Redes, y contó con la colaboración de El Diario Montañés. El acto fue presidido por el Consejero de Industria, Empleo, Innovación y Comercio, Eduardo Arasti, quien destacó la aportación de los directivos al progreso regional y su papel en la consolidación de un tejido empresarial competitivo.

El encuentro reunió a una amplia representación del ámbito económico e institucional de la región; entre ellos Manuel Iturbe, Presidente de APD Cantabria y Director Territorial del Banco Santander, y Francisco Rodríguez, Consejero Delegado de EDP Redes España. En su intervención, Martínez Lebeña agradeció el reconocimiento subrayando el compromiso de Mutua Montañesa con la innovación, la salud laboral y el bienestar de las personas trabajadoras.

Con estos reconocimientos, APD pone en valor el liderazgo con propósito y el papel de los directivos como agentes de transformación en el tejido empresarial. Un liderazgo que integra visión estratégica, compromiso con las personas e impulso a la innovación como motores de competitividad y progreso. ■

"Ser directivo hoy exige, más que nunca, vocación de servicio, determinación y resiliencia"

Entrevista a **Alberto Martínez Lebeña**  
Director General de Mutua Montañesa



[VER ENTREVISTA](#)

Perspectivas del sector turístico balear para 2026

## El turismo balear entra en una nueva etapa de equilibrio entre valor, sostenibilidad y competitividad



**P**alma, 24 de octubre. Cerca de 200 directivos del sector turístico se dieron cita en el hotel St. Regis Mardavall para participar en la XI edición de la jornada 'Perspectivas del sector turístico balear para 2026'. Organizado con el apoyo de Banca March, Monlex y Howden, el encuentro, consolidado ya como un foro de referencia para los líderes empresariales del archipiélago, sirvió para analizar el nuevo escenario turístico tras el fin del efecto 'champagne' y los retos que marcarán el rumbo de la industria.

El Presidente de APD en Zona Baleares, Llorenç Fluxà, inauguró la jornada subrayando que "el sector se encuentra en un momento de transición importante". En sus palabras, el turismo balear debe seguir avanzando hacia un modelo de mayor valor añadido, capaz de equilibrar competitividad y sostenibilidad. "Hablamos de diversificar la demanda, de aportar más valor al visitante y de convivir de manera respetuosa con el territorio", afirmó. Fluxà insistió, además, en que las empresas deben liderar esta transformación, reforzando su compromiso ambiental y su apuesta por la innovación como palancas del futuro del sector.

### Incertidumbre global: una oportunidad para reinventarse

La primera parte del encuentro abordó el papel de los riesgos geopolíticos y económicos en un turismo cada vez más expuesto a la volatilidad internacional. Marta Blanco (CEOE Internacional), Sanda Blanco (Howden Iberia) y Cristina de Andrés (Barceló Hotel Group), bajo la moderación de Asís Fominaya (Howden), coincidieron en que la incertidumbre no debe interpretarse como una amenaza, sino como un estímulo para la transformación. "La incertidumbre no es una amenaza, sino una oportunidad para reinventarse", destacó Fominaya, poniendo en valor la capacidad del tejido turístico español para adaptarse a los cambios del entorno global.

De igual forma, los ponentes coincidieron en que la innovación tecnológica, la diversificación de mercados y la gestión del riesgo político y climático serán los ejes que determinarán la solidez del turismo español en la próxima década. "España puede ser pionera en el uso de nuevas tecnologías si las orienta a la eficacia del sector", apuntó De Andrés.



Asís Fominaya (Howden), Marta Blanco (CEOE Internacional), Cristina de Andrés (Barceló Hotel Group) y Sanda Blanco (Howden Iberia).

### Competencia emergente y nuevos hábitos del viajero

En el debate posterior, representantes empresariales como Miguel Pérez-Marsá (ABONE), Juan Miguel Ferrer (CAEB) y Cristóbal Herrera (BALEVAL) -bajo la moderación de José Antonio Fernández de Alarcón (Monlex)-, coincidieron en que la temporada 2025 ha sido positiva, pero con signos de ralentización frente a los años anteriores. "Muchos países emergentes están haciendo una competencia muy fuerte a Baleares", advirtió Pérez-Marsá. Ferrer, por su parte, subrayó

la necesidad de "ampliar los mercados más allá de Europa" y advirtió de los riesgos de una excesiva bajada de precios: "El *low cost* puede llevarnos al caos; el sector debe reinventarse con inteligencia"; mientras que Herrera centró su intervención en la movilidad sostenible y la necesidad de mejorar las infraestructuras del archipiélago: "Los clientes alquilan vehículos por menos días y la presión sobre el sector se nota". Fernández de Alarcón cerró con un mensaje de resiliencia empresarial: "No bajen los brazos; necesitamos a las empresas para la riqueza económica, al margen de ideologías".



José Antonio Fernández de Alarcón (Monlex), Miguel Pérez-Marsá (ABONE), Cristóbal Herrera (BALEVAL) y Juan Miguel Ferrer (CAEB).

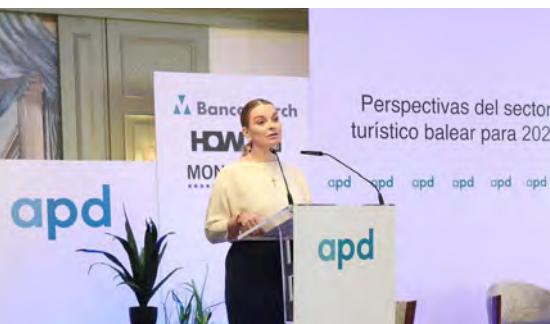


Luciano Terrasa (Banca March), Manuel Butler (Embajada española Londres), Álvaro Blanco (Embajada española Berlín) y Javier Vich (FEHM).



### Desestacionalización y vuelta a la normalidad prepandemia

La mirada al futuro llegó con las intervenciones de Manuel Butler (Embajada Española en Londres), Álvaro Blanco (Embajada Española en Berlín) y Javier Vich (FEHM), moderados por Luciano Terrasa (Banca March). Butler recordó que los turistas británicos “representan el 1,4% del PIB español”, alertando sobre factores externos -como el clima o la prensa sensacionalista británica-, que podrían influir en la demanda futura. Blanco destacó que el turismo alemán ha incrementado su gasto un 4,3% y que el flujo de pasajeros hacia Baleares ha crecido en todos los meses de 2025 respecto a 2023, favoreciendo una desestacionalización del mercado. Finalmente Vich, en tono realista, resumió la situación: “Se ha acabado el *efecto champagne*. Llevábamos unos años con un crecimiento que no era normal; ahora hemos vuelto a índices normales prepandemia”. ■



### El turismo como éxito colectivo y compromiso con el futuro

La clausura institucional recayó en la **Presidenta del Govern, Marga Prohens**, quien defendió que el turismo en Baleares se ha convertido en “**un éxito colectivo de empresarios y ciudadanos**” y que su futuro se construye “desde el orgullo y la responsabilidad”, en línea con el modelo que impulsa el Govern de **unas Islas de “mayor valor y menor impacto ambiental”** donde la sostenibilidad “ya no se entiende como restricción, sino como sinónimo de progreso y calidad”.

Prohens añadió que las **recientes políticas de contención y modernización turística ya están mostrando sus primeros resultados**: “por primera vez en muchos años los datos muestran una mayor desestacionalización” y, aunque en verano la demanda se ha contenido, en primavera y otoño se ha incrementado. Subrayó que el **objetivo es pasar de un modelo turístico basado en el volumen a otro centrado en el valor**, gracias a la innovación, la formación profesional y la colaboración público-privada.

Diversificar la demanda, aportar más valor al visitante y convivir de manera respetuosa con el territorio fueron algunos de los objetivos marcados como prioritarios durante el encuentro en torno al turismo balear

## Málaga y Andalucía anticipan el futuro turístico desde la sostenibilidad y la tecnología



**C**on la colaboración de Banco Santander y Polarier, el pasado 29 de octubre el encuentro ‘Futuro Turístico: Turismo Tech y Sostenible’ constató que Málaga se consolida como uno de los referentes del turismo del futuro, combinando sostenibilidad, innovación y digitalización.

Tras la inauguración por parte de Felipe Medina (APD), David Arbó (Polarier) y Carolina Minayo (Banco Santander), el Alcalde de Málaga, Francisco de la Torre, destacó que el turismo debe construirse sobre tres pilares: rentabilidad, responsabilidad y bienestar ciudadano, señalando además la colaboración público-privada y la tecnología como motores clave de transformación.

Desde la Junta de Andalucía, Yolanda de Aguilar, Secretaria General para el Turismo, defendió una sostenibilidad real y operativa, basada en datos, alianzas e innovación. Subrayó que Andalucía puede marcar el rumbo si mantiene su compromiso tecnológico y colaborativo.

**Innovación estratégica, turismo inteligente** Catalina Alemany (RIU) aportó una visión inspiradora: “Los cambios son reversibles, pero la transformación no”, señalando a Málaga como ejemplo paradigmático. Entre los casos mencionados, destacó la regeneración de Posidonia oceánica en Nerja o el programa iMpulse Málaga. Por su parte, Carlos Díez de la Lastra (Les Roches Global)

ofreció una visión prospectiva del turismo inteligente. Subrayó que la IA ya está redefiniendo los procesos de gestión y formación, y defendió que la sostenibilidad debe integrarse desde la estrategia de marca, con propósito y coherencia.

### Hacia un nuevo modelo

Regina Zavala (Forética) puso el foco en las pymes, recordando que la circularidad y la colaboración serán esenciales. José Carlos Escribano (Cámara de Comercio de Málaga y ML Hoteles) compartió ejemplos de eficiencia a través de la monitorización de consumos vinculada a la CX.

También intervinieron Álvaro Armenteros (Soho Boutique Hotels) e Isaac Flores (City Sightseeing), quienes coincidieron en que la sostenibilidad comienza por la rentabilidad. Flores habló del uso de movilidad eléctrica y drones turísticos, aunque advirtió que debe mantenerse el equilibrio entre ambición e implementación viable. Finalmente, Sergio García (AEDAV) subrayó que el cliente europeo es cada vez más sensible a prácticas responsables; mientras que Francisco de Asís García (Bioparc Fuengirola) propuso un modelo con impacto educativo y ambiental. ■

¡Accede ya  
a la crónica completa!

ACCEDE YA





[.ES]ACTUALIDAD

## 2026: Next Workplace Architecture

De la fragmentación digital a los hábitats inteligentes: redefiniendo la Experiencia Digital del Empleado

Encarando la recta final de 2025, las empresas ya no se preguntan cómo digitalizar, sino cómo convivir con su propia tecnología. Tras la aceleración que impuso la pandemia hace ya cinco años, la digitalización se consolidó, pero también dejó al descubierto un nuevo problema que aún hoy muchas compañías siguen arrastrando: la fragmentación. Plataformas que no dialogan, información duplicada y una sensación de fatiga digital que erosiona el compromiso y la eficiencia del empleado. El futuro del trabajo, advierten los expertos, no pasa por sumar herramientas, sino por reconectar personas, sistemas y propósito.

Esa es precisamente la razón de ser del nuevo paradigma *Intelligent Workplace*, que aspira a armonizar inteligencia, bienestar y cultura organizativa. "Ya no hablamos de tecnología, sino de convivencia", explican desde CYC, consultora tecnológica especializada en proyectos de transformación digital a través de plataformas colaborativas, de desarrollo de soluciones y

analítica de datos e Inteligencia Artificial. "El reto no es automatizar, sino armonizar: diseñar ecosistemas donde la tecnología amplifique la inteligencia colectiva y acompañe los ritmos humanos", añaden.

Algo realmente necesario si tenemos en cuenta que, de acuerdo al 'Microsoft Work Trend Index 2024', el 70% de los líderes europeos reconoce que la tecnología que emplean sus equipos no refleja la cultura de su organización, y que el 60% de los empleados asegura que su jornada está dominada por el ruido digital.

### Del clic al diálogo: hacia una experiencia digital con sentido

Porque sí. La Experiencia Digital del Empleado (DEX) se ha convertido hoy en un eje estratégico para las empresas que aspiran a atraer y fidelizar talento, y por supuesto, a seguir siendo competitivas. Tanto es así que, según previsiones recientes de Gartner, para 2026 el 50% de los líderes de la fuerza laboral digital habrá adoptado una estrategia DEX, frente al 30% que lo hizo en 2024.

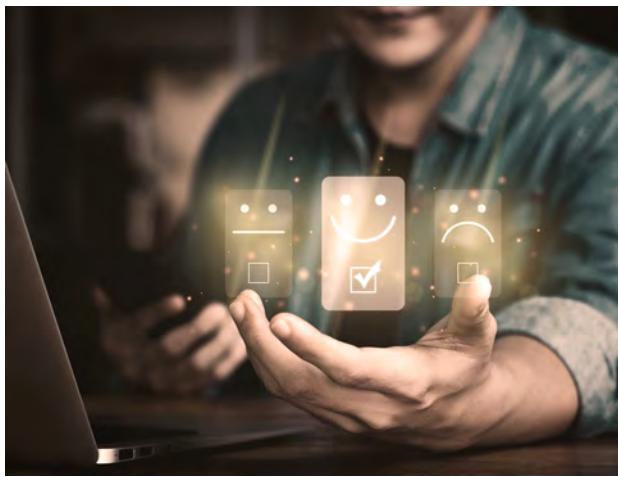
De acuerdo al 'Microsoft Work Trend Index 2024', el 70% de los líderes europeos reconoce que la tecnología que emplean sus equipos no refleja la cultura de su organización, y que el 60% de los empleados asegura que su jornada está dominada por el ruido digital.



Eso sí, estos expertos -aseguran los expertos- ha de evolucionar desde la lógica funcional hacia la emocional: ya no basta con diseñar *interfaces* intuitivas, sino que cada vez es más primordial crear experiencias adaptativas y multisensoriales, capaces de comprender contexto, carga cognitiva y propósito. De la misma forma, modelos como el *mobile first* dejan de ser una tendencia sobre el papel para convertirse en filosofía natural de las organizaciones: la tecnología acompaña al empleado allá donde trabaje, sin imponer horarios ni dispositivos, y lo hace desde la empatía digital, ajustando las herramientas a los "momentos que importan", esos instantes que definen la satisfacción y el compromiso.

Según un estudio de HappySignals, solo un 13% de los empleados europeos afirma estar completamente

satisfecho con su experiencia digital en el trabajo, mientras que un 42% siente que las herramientas que utiliza "dificultan más de lo que ayudan", por lo que la conclusión es aplastante: desde el *onboarding* hasta la colaboración diaria, la clave está en implantar a lo largo del *journey* del empleado *rituales* digitales que refuerzen la pertenencia y la confianza. Como afirma Melissa Hilbert, Analista de Gartner, "las organizaciones que diseñan experiencias adaptativas reducen la *fricción* digital y multiplican el compromiso y la colaboración". Al igual que Lynda Gratton, Profesora de la London Business School, que incide en que "el futuro del trabajo no se medirá en productividad, sino en calidad de conexión". Y es que, como subrayan desde CYC, "la productividad empieza cuando desaparece la *fricción*, cuando la tecnología deja de exigir *clicks* y empieza a escuchar".



## Confesiones de un urbanista: diseñando hábitats digitales



Iñigo Sola  
Director Técnico en CYC

**D**el ingeniero al arquitecto. De la integración de soluciones a la convivencia entre lo humano y lo digital: el nuevo urbanista digital diseña *hábitats* inteligentes, habitables y con propósito.

En CYC creemos que diseñar un ecosistema vivo implica abordar los proyectos de forma diferente. Pasamos de diseñar soluciones a diseñar experiencias. "La empatía como inicio, la emoción como punto final".

El verdadero reto de la transformación digital no está en la tecnología, sino en el diseño de los entornos donde esta convive con las personas. El urbanista digital es el nuevo arquitecto del trabajo. Durante años, creímos que el reto era implementar tecnología. Hoy sabemos que la verdadera transformación ocurre cuando la tecnología se convierte en tejido, cuando deja de ser herramienta para convertirse en entorno.

Somos urbanistas digitales: nuestro trabajo no consiste en desplegar *software*, sino en traer futuro a presente, y en diseñar *hábitats* donde la inteligencia humana y la artificial puedan convivir con propósito y armonía.

Un hábitat digital no se instala; se imagina, se planifica y se cultiva. Igual que en una ciudad el valor no está en el asfalto, sino en cómo las personas la viven. Por eso, el *Intelligent Workplace* no puede seguir pensándose como un edificio digital lleno de aplicaciones, sino como un ecosistema vivo donde la cultura, los datos y las emociones fluyen con naturalidad.

El éxito no depende de la cantidad de tecnología desplegada, sino de la habitabilidad digital. En nuestro día a día como urbanistas digitales debemos alinear propósito, tecnología y personas.

Hemos aprendido que las organizaciones son como ciudades: algunas crecen rápido, pero sin orden; otras planifican y florecen. Nuestra misión es trazar avenidas digitales donde la información circule sin fricciones, donde las herramientas no saturen, sino conecten, y donde la IA se convierta en una infraestructura invisible que amplifique la inteligencia colectiva. La automatización, en este nuevo urbanismo, no sustituye al humano: le despeja el espacio para pensar, crear y decidir mejor. Porque un hábitat digital no se define por sus herramientas, sino por la calidad de las relaciones que alberga. ■

En este nuevo paisaje, las organizaciones más avanzadas no serán las más tecnológicas, sino las más habitables. Gartner ya habla del futuro del trabajo como *context-aware*, y McKinsey lo define como *digital ecosystems of purpose*.

Y en esas ciudades del futuro, el urbanista digital no será un ingeniero oculto: será el arquitecto de la convivencia entre lo humano y lo digital.

El *Intelligent Workplace* no puede seguir pensándose como un edificio digital lleno de aplicaciones, sino como un ecosistema vivo donde la cultura, los datos y las emociones fluyen con naturalidad



En el nuevo paradigma *Intelligence Workplace* las plataformas multifuncionales -como son las *superapps*- están llamadas a reemplazar la fragmentación por continuidad, integrando comunicación, proyectos, datos y aprendizaje en una experiencia coherente para el usuario

&gt;

### **De Superapps...a hubs cognitivos y funcionales: [re]construyendo el corazón digital de las empresas del futuro**

Por si cabía alguna duda, el *Intelligent Workplace* no es un lugar físico, sino todo un sistema nervioso digital. En él, las plataformas multifuncionales como las *superapps* están llamadas a reemplazar la fragmentación por continuidad, integrando comunicación, proyectos, datos y aprendizaje en una experiencia coherente para el usuario. Por su parte, las arquitecturas *edge* y la analítica contextual permitirán, a su vez, que el conocimiento circule sin fricciones, eliminando los silos y fomentando la inteligencia colectiva.

Cada vez más responsables de RRHH señalan que “lo relevante ya no es dónde trabajamos, sino cómo compartimos la información y en qué contexto colaboramos”. Apuntan desde la consultora que “el futuro del trabajo será híbrido y *blended*”, y esa fusión exigirá también un nuevo tipo de liderazgo IT: el del *urbanista* del trabajo, encargado de diseñar entornos de colaboración coherentes y sostenibles, donde cultura y tecnología se entrelacen de forma natural. Una nueva arquitectura apoyada en infraestructuras tecnológicas flexibles y escalables -basadas en entornos híbridos y *multicloud* que permitan sostener un *workplace* conectado y seguro- y desarrolladas bajo una clara estrategia de *device management* para garantizar continuidad, seguridad y coherencia operativa.

### **Automatización con propósito: cuando los sistemas piensan contigo**

Pero si las plataformas son la arquitectura del *Intelligent Workplace*, la automatización es la inteligencia que la hace evolucionar. Más que consolidada, esta no ha venido para sustituir, sino para colaborar, sobre todo en un momento en el que los agentes digitales y los copilotos de IA se integran en los equipos como aliados cognitivos, capaces de interpretar datos, anticipar necesidades y ejecutar tareas. “Estamos pasando de delegar tareas a delegar roles”, explican desde CYC. Ahora bien, “la clave está en mapear los momentos que importan, esos en los que la automatización puede liberar tiempo humano y amplificar el valor creativo”, añaden.

&gt;

## **“Estamos desarrollando herramientas que optimizan la comunicación, la personalización y la gestión de la experiencia del alumno”**

### **ENTREVISTA**

**Martina Pasquini**, Director of Learning Innovation, y **Marta Pérez**, Vice Provost for Education and Student Experience, at IE University



A través de vuestros programas educativos, profesorado e instalaciones, IE destaca por ofrecer una experiencia excepcional al alumno. ¿Qué retos estáis abordando para llevar esa misma excelencia al entorno digital?

En el ámbito educativo actual, el gran reto es mantener la excelencia y la relevancia en un entorno que evoluciona a una velocidad sin precedentes impulsado por la innovación tecnológica. Este contexto plantea tres desafíos clave:

- La aceleración tecnológica, que exige actualizar de manera constante nuestras metodologías y herramientas de aprendizaje.
- La sobreabundancia de información, que hace que el conocimiento sea fácilmente accesible, pero no necesariamente valiosos.
- La transformación de las expectativas de los estudiantes, que buscan experiencias más inmediatas, flexibles y personalizadas.

Para dar respuesta a estos retos, desde IE nos centramos en dos áreas: la académica y la experiencial. Desde el área académica, trabajamos para que el aprendizaje sea diferenciador, práctico y adaptado a cada perfil. A través de arquitectura de innovación y con una formación de calidad, conseguimos generar un impacto en el alumno mediante experiencias personalizadas y adaptativas. Desde el área experiencial, impulsamos un modelo centrado en la persona, combinando tecnología, diseño de experiencia y acompañamiento continuo para mantener viva la conexión humana incluso en entornos digitales. En definitiva, nuestro reto no es solo digitalizar la excelencia, sino reimaginarla, amplificando la esencia de la experiencia IE.

¿Cómo estáis utilizando la tecnología para conectar la dimensión curricular con la experiencia vital, social y profesional del estudiante?

La tecnología nos permite crear un ecosistema que personaliza el viaje educativo de cada alumno, integrando datos sobre su progreso, intereses y aspiraciones para ofrecer recomendaciones formativas, oportunidades profesionales y experiencias vitales y sociales alineadas con sus intereses y su desempeño. Actualmente estamos impulsando proyectos que exploran cómo la digitalización puede integrar aprendizaje, autoconocimiento y empleabilidad, generando una huella medible en competencias y propósito. Al mismo tiempo, fomentamos una reflexión crítica sobre el proceso de aprendizaje y sobre el uso ético de la IA.

¿Qué tipo de herramientas y capacidades están conformando la experiencia digital en el IE?

La experiencia digital es un catalizador esencial para transformar la educación, pero en IE entendemos que la tecnología es un medio, no un fin. Para ello, estamos desarrollando herramientas que optimizan la comunicación, la personalización y la gestión de la experiencia del alumno, a través de plataformas integradas que optimicen la experiencia del alumno.

Creemos que la verdadera innovación reside en combinar lo digital con lo humano, aprovechando la tecnología para mejorar la accesibilidad y la calidad, sin perder la diversidad y la riqueza que caracterizan nuestras aulas. En definitiva, en IE impulsamos una digitalización humanista, orientada a la mejora continua del aprendizaje sin perder la esencia de la excelencia educativa. ■



## De Asistentes a Compañeros Digitales: La Revolución de los Agentes en Quirónprevención

La colaboración entre Quirónprevención y CYC ha dado lugar a uno de los proyectos más inspiradores en la aplicación práctica de la IA en el entorno corporativo: *Q.Mind, un ecosistema de compañeros digitales* al servicio de las personas.

Lo que comenzó como un asistente diseñado para resolver dudas sobre procedimientos internos, normativas o buenas prácticas, ha evolucionado hasta convertirse en una **red de agentes inteligentes** capaces de trabajar de forma coordinada. Hoy, más de 10.000 profesionales de Quirónprevención interactúan cada día con estos compañeros digitales, que les ayudan a orientarse dentro de la organización, conectar con equipos, elaborar contenidos o explorar ideas.

Para CYC y Quirónprevención, el valor del proyecto no reside solo en la tecnología, sino en su propósito: **humanizar la IA y hacerla útil, cercana y colaborativa**. Una muestra de cómo la innovación puede transformar la manera en que trabajamos, aprendemos y compartimos conocimiento.

Porque el futuro del trabajo no consiste en sustituir personas, sino en **crear aliados digitales que nos ayuden a llegar más lejos**.

&gt;

Así, los expertos ya no dudan de que la automatización cognitiva y los sistemas de apoyo a la decisión están transformando la propia gestión y operativa interna de las organizaciones. La IA Generativa y los sistemas *agénticos*, combinados con modelos explicables, aportan transparencia y permiten entender cómo se toman las decisiones automatizadas. Pero su evolución va más allá de la simple asistencia: estamos asistiendo a un proceso de *agentificación* del puesto de trabajo, donde cada profesional contará con uno o varios agentes digitales especializados capaces de interactuar, ejecutar y aprender en función del contexto.

Estos *workplace agents* no solo automatizan flujos de tareas, sino que se convierten en extensiones cognitivas del empleado, capaces de priorizar información, anticipar necesidades, proponer escenarios y coordinar acciones entre equipos humanos y sistemas. En sectores como la consultoría, la banca o la industria, ya se están desplegando copilotos de IA entrenados en conocimiento interno corporativo, que actúan como mentores digitales o gestores de productividad personal. Y es que, como afirma Satya Nadella, CEO de Microsoft, “la verdadera oportunidad de la IA no es hacer más cosas, sino ayudar a las personas a centrarse en lo que más importa”.

### Bricolaje digital: la filosofía 'Ikea' parece impregnar los workplaces

Por su parte, el auge de tecnologías como el *low code* y *no code*, sin duda están marcando también un punto de inflexión para las organizaciones del mañana. Profesionales con destrezas básicas -pero con conocimiento profundo de su trabajo- pueden diseñar sus propias herramientas, automatizar procesos o conectar datos sin depender del área de IT. ¿En otras palabras? La innovación deja de ser centralizada para convertirse en un fenómeno distribuido. Algo que abre una nueva puerta a las áreas de IT: dejar de ser guardianes para pasar a ser proveedores y facilitadores, ofreciendo a empleados verdaderos “talleres” repletos

de conectores, APIs y entornos seguros. “El bricolaje digital no es anarquía, es participación”, afirman desde CYC. “Es permitir que la creatividad del empleado se convierta en innovación colectiva”.

De hecho, según Forrester, el 60% de las empresas europeas ya ha incorporado comunidades de *citizen developers*, y se estima que para el próximo año cerca del 70% de las nuevas aplicaciones empresariales se desarrollarán mediante plataformas *low code* o *no code*. Un cambio que exigirá liderazgo distribuido, marcos éticos flexibles y un gobierno digital capaz de garantizar coherencia sin apagar la curiosidad. “La cultura de la autonomía”, apunta Lynda Gratton, “será la próxima ventaja competitiva: organizaciones donde el talento construye, no solo ejecuta”.

### Del control al diseño: cómo la confianza redefine la gobernanza digital

Ahora bien, toda esta transición hacia los nuevos *hábitats* digitales exige una gobernanza a la altura de su complejidad. Invisible en la superficie, pero firme en su estructura, deberá ser capaz de equilibrar agilidad y control, innovación y seguridad. “El gobierno digital debe guiar, no bloquear”, subrayan desde CYC. “Debe ser federado, evolutivo y medir el valor percibido, no solo el cumplimiento”. En el *Intelligence Workplace*, la confianza se convierte en la infraestructura invisible del trabajo inteligente: el cimiento sobre el que se sostiene la interacción entre personas, sistemas y datos.

Así, cada vez más expertos coinciden en que los marcos de *trust by design* y la gobernanza federada marcarán el nuevo estándar de madurez digital de las organizaciones. Porque ya no se trata de imponer reglas, sino de diseñar entornos donde la seguridad y la ética estén integradas desde el inicio, acompañando la innovación sin limitarla. Como insisten desde CYC, “solo cuando el usuario confía en el sistema, el sistema se vuelve realmente *inteligente*”.



## EXISTE OTRA FORMA DE SEGUIR LA ACTUALIDAD

Descubre **una nueva manera de mantenerse informado**: más plural, sin sesgos editoriales y enfocada 100% en el mundo de la empresa.

En su **próxima edición**, que tendrá lugar el **próximo 25 de noviembre**, el formato de encuentros digitales de APD, **[.ES]ACTUALIDAD**, versará sobre ‘**La evolución inteligente del workplace**’.

En este encuentro conoceremos de primera mano las **últimas tendencias identificadas por Gartner** en torno al *Intelligent Workplace*, así como la **visión de empresas referentes** que ya están impulsando **entornos de trabajo inteligentes** basados en **datos, automatización y colaboración asistida** por IA.



INSCRÍBETE

CYC

#ENPORTADA

# The New Work Deal

## Rediseñando el contrato que sostiene las relaciones laborales

Durante décadas, el contrato entre empresa y trabajador fue un acuerdo previsible: salario a cambio de tiempo, estabilidad a cambio de fidelidad. Pero ese pacto funcional empieza a resquebrajarse. En un mundo donde la tecnología avanza imparable, las organizaciones descubren que su recurso más valioso -y más frágil- sigue siendo el vínculo humano.

Hoy, el trabajo ya no se concibe como una transacción, sino como un espacio de pertenencia. Paradójicamente, la transformación digital ha devuelto al centro de la ecuación algo profundamente analógico: la necesidad de sentirse parte de un propósito.

En este cambio de paradigma, el contrato emocional emerge como la nueva arquitectura del compromiso. No se firma, se cultiva. No se mide en productividad, sino en coherencia. Este pacto invisible define la relación entre personas y empresas en una era que exige flexibilidad, empatía y propósito compartido. Según el 'Chief People Officers Outlook 2025' del World Economic Forum, 9 de cada 10 líderes de Talento sitúan la cultura y el propósito por encima de cualquier otro indicador estratégico. La cultura, durante años considerada un intangible, se ha convertido en un factor medible de competitividad.

### Cultura: el alma que sostiene la estrategia

Para entender el nuevo contrato emocional hay que empezar por la cultura. Toda empresa es, antes que una estructura, una forma de mirar el mundo. Y toda cultura, un sistema de valores que actúa como brújula cuando todo cambia.

Emma Gómez, Directora General de APD, resumió el desafío con claridad al inicio del 6 Congreso APD de RRHH celebrado en Bilbao el pasado 1 de octubre: "La IA no sustituirá a las personas, pero quienes sepan usarla irán por delante. Por eso necesitamos un nuevo contrato social y emocional, que reconozca el valor que cada uno aporta. Vosotros, los responsables de Talento, sois los arquitectos del cambio".

Su reflexión enlaza con una idea central: el contrato emocional no es un gesto simbólico, sino una forma de liderazgo que redefine el progreso. Las empresas que entienden esto saben que su competitividad no depende solo de la tecnología, sino de la calidad de sus relaciones internas. Según McKinsey, las organizaciones que invierten en bienestar y salud cultural superan en productividad hasta un 25% a sus competidoras.

Esa visión la comparte Iker Barricat, Presidente de Grupo Adecco España: "El contrato emocional es, en

esencia, ese vínculo invisible que une a las personas con la organización. No está escrito, pero impacta directamente en factores como la productividad, la innovación, el absentismo, la colaboración o el compromiso". También Laura González-Molero, Presidente de APD, subrayó la importancia de la seguridad psicológica como base de la cultura organizativa: "La seguridad psicológica es indispensable para generar pertenencia y estimular la innovación; solo con un liderazgo emocional se pueden superar miedos y resistencias al cambio".

En definitiva, la cultura ya no se concibe como una herramienta de comunicación, sino como el corazón de la estrategia. En lugar de preguntar cuánto se trabaja, las organizaciones más maduras se preguntan cómo se trabaja.

### Del control al compromiso

Si la cultura es el alma, la confianza es su motor. En el pasado, el liderazgo se basaba en el control; hoy, en la co-responsabilidad. Este giro exige un cambio profundo de mentalidad.

Lucy Adams, CEO de Disruptive HR y exDirectora de RRHH de la BBC, lo explicó con precisión durante la inauguración del encuentro -que contó con el patrocinio Oro de The Adecco Group, y el patrocinio Plata de Belbin, Diputación Foral de Bizkaia, Deker Consultores, Howden,

>

El contrato emocional no es un gesto simbólico, sino una forma de liderazgo que redefine el progreso. Las empresas que entienden esto saben que su competitividad no depende solo de la tecnología, sino de la calidad de sus relaciones internas

EN OPINIÓN DE...

## Lucy Adams: las tres claves del nuevo enfoque en RRHH



La exdirectora de RRHH de la BBC y actual CEO de Disruptive HR propone un **marco de transformación basado en 3 principios** que resumen el giro que necesita la gestión de personas en la nueva era del trabajo:

### 1. Adultos: del control a la confianza

- Abandonar el rol paternalista y confiar en la responsabilidad individual.
- Sustituir normas y procedimientos rígidos por **principios y criterio profesional**.
- Tratar a las personas como adultas significa empoderarlas, no vigilarlas.

### 2. Consumidores: diseñar experiencias, no procesos

- Ver a los empleados como **consumidores internos**, con motivaciones y expectativas diversas.
- La clave está en **personalizar la experiencia del empleado**, igual que se hace con la del cliente, para fortalecer el compromiso y la pertenencia.

### 3. Humanos: poner la emoción en el centro

- Redefinir los procesos desde una pregunta esencial: **¿Cómo queremos que se sientan las personas en nuestra empresa?**
- Diseñar en torno a cómo los seres humanos realmente se comportan, aprenden, pueden motivarse y sentirse valorados, desafiando los procesos anticuados.

En una década marcada por el relevo generacional, los expertos insistieron en que el liderazgo tendrá que transitar de la experiencia al propósito, de la jerarquía a la colaboración

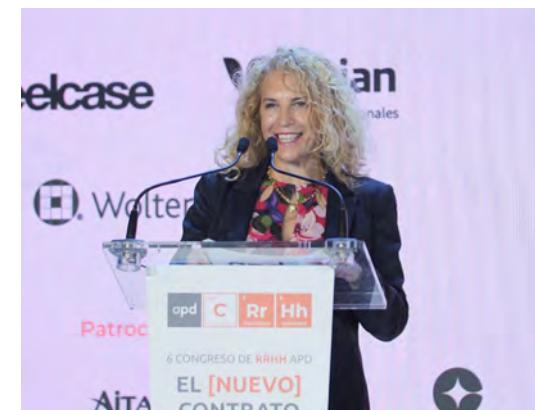


Inserta-Fundación ONCE, Steelcase, Valorian y Wolters Kluwer: "El papel de RRHH ya no es diseñar reglas o procesos universales, sino crear entornos donde las personas puedan dar lo mejor de sí mismas. El contrato emocional exige pasar de la desconfianza y el control, a la confianza y la co-responsabilidad; de la uniformidad a la personalización; y de la burocracia a la conexión humana".

El liderazgo del futuro ya no se ejerce, se comparte. Escuchar, admitir un error o pedir ayuda dejan de ser signos de debilidad para convertirse en auténticos atributos de autoridad. Hoy, liderar significa crear espacios donde otros puedan brillar, donde la inteligencia colectiva sustituya al viejo protagonismo individual y donde la vulnerabilidad sea un vehículo de conexión, no una amenaza. Las organizaciones más avanzadas ya no gestionan tareas: gestionan confianza.



Eduardo Junkera, Presidente de APD en la Zona Norte.



Emma Gómez, Directora General de APD.



Laura González-Molero (Presidente de APD) dialoga junto a Iker Barricat (Grupo Adecco España).

### Tecnología con propósito y el rol [estratégico] de RRHH

Este cambio humano ocurre, además, en medio de una revolución tecnológica sin precedentes. La irrupción de la IA y la automatización está reescribiendo los códigos del trabajo y los valores que lo sostienen. Como advirtió Ana Moreno, Responsable de Talento y Cultura de Wolters Kluwer TAA, "estamos ante un **tsunami tecnológico, cultural, ético, y sobre todo, humano**. Es ahí donde nos exponemos al mayor reto de los últimos tiempos: recalibrar las brújulas de las organizaciones". Esas brújulas deben orientarse hacia el propósito. Para Encarna Maroño, Directora de Personas y Cultura de The Adecco Group, "tenemos un reto inmenso, pero también una oportunidad fantástica para situar al área de Personas en el centro de la estrategia, con responsabilidad en la gestión del cambio, comunicación clara y una planificación realista que guíe la digitalización y la IA".

En este escenario, la tecnología no sustituye lo humano, lo potencia. Así lo expresó Jose Diana, Director de Marketing y Comunicación de Aitana, durante la celebración de la Sala 'Del Feeling al Fact': "Tomar decisiones basadas en datos sobre los equipos funciona. No se trata solo de productividad o rentabilidad, también de mejorar la vida de las personas en la organización". Y es que la digitalización, bien entendida, libera tiempo para pensar, crear y conectar. Como resumió Fernando Rodríguez, Director de Personas de Omnicom Media Group: "Más del 50% de las personas nos ha solicitado formación en IA. El miedo existe, y nuestro papel es ser generadores de confianza". El futuro del trabajo no será digital o humano, sino humano gracias a lo digital.



Ainara Basurko, Diputada Foral de Promoción Económica.



Ana Moreno (Wolters Kluwer TAA) y Andrés Ortega (Petit Palace).



Mesa de debate 'Reinventando el vínculo de la empresa con el talento'.

A medida que las empresas evolucionan hacia modelos más conscientes, el bienestar deja de ser una política blanda para convertirse en una ventaja competitiva



Participantes del Panel 'Corporate': El rol evolucionado del área de Personas en la estrategia.

### Diversidad y propósito en el nuevo pacto social

Pero el contrato emocional no se detiene en lo individual: se amplía a lo colectivo. Diversidad, equidad y justicia se convierten en cláusulas esenciales del nuevo pacto social entre empresas y personas. Como señaló Mar Medeiros, Directora de Empresas, Alianzas y RSC-D de Inserta Empleo Fundación ONCE, "ya no hay ningún tipo de discusión acerca de si la diversidad es clave, de si este contrato emocional es clave. Si podemos tener el corazón de la gente, no podemos conformarnos solo

### El bienestar como estrategia

Por su parte, y a medida que las empresas evolucionan hacia modelos más conscientes, el bienestar deja de ser una política blanda para convertirse en una ventaja competitiva. Guillermo Catalán, Director Comercial de ACUNSA, lo subrayó durante el debate 'Más allá de la salud: el bienestar también es liderazgo': "La salud laboral hoy ya no se entiende como un lujo ni como cosmética en la gestión de las empresas: es algo estratégico. Ahora bien, es vital interiorizar que el bienestar empieza en la alta dirección".

Esta idea conecta con la visión de Ana Rodicio, Chief People Officer de Compass Group Iberia: "El bienestar genera compromiso más allá del salario: cuando la empresa se preocupa por ti, no solo trabajas mejor, también te entregas más, porque sientes que formas parte de un proyecto que valora a las personas y cuida de ellas". Y los datos lo confirman: según el 'Workforce Resilience Index 2025' de Deloitte, las compañías que integran el bienestar en su estrategia reducen el absentismo en un 25% y aumentan la retención de talento en un 30%. Cuidar no es paternalismo: es sostenibilidad.

con las manos. La cuestión es el cómo". Por su parte, Laura Bolinaga, Directora de Diversidad e Inclusión de Corporación Mondragón, incidió en que "cuando trabajamos entornos inclusivos y la seguridad psicológica de las personas, hay más innovación, mayor creatividad, y la toma de decisiones es más ágil y eficaz". El vínculo entre diversidad e innovación es evidente: las empresas inclusivas aprenden más rápido, se adaptan mejor y, sobre todo, son más humanas.

Desde una mirada distinta, Miguel Venegas, Presidente de Valorian, aportó una visión colaborativa: "Normalmente el sindicalismo se asocia a la confrontación. Nosotros lo planteamos desde la colaboración, porque sin empresas no hay empleo y sin empleo no hay futuro". La coherencia se convierte así en un valor refugio. Las organizaciones que equilibren propósito, diversidad y justicia serán no solo más éticas, sino también más sostenibles.

### Líderes y organizaciones del futuro: el relevo del vínculo

Pero si una cuestión tomó relevancia durante el 6 Congreso APD de RRHH, esa fue la de cómo habrán de ser las organizaciones del futuro y la gestión del talento en las mismas. En una década marcada por el relevo generacional, los expertos insistieron en que el liderazgo tendrá que transitar de la experiencia al propósito, de la jerarquía a la colaboración. En este sentido, Rodrigo Taramona, Creador de Contenido y Fundador de Rewisor, lo explicó con una mirada inspiradora: "Debemos alinear talentos,



Mesa redonda 'Diversidad e Inclusión' durante el 6 Congreso APD de RRHH.



Momento del debate '¿Cómo serán las organizaciones que sobreviven al Gran Relevo Generacional?'.



### IA y la revolución silenciosa en RRHH

En un mundo donde el cambio es la única constante, las organizaciones más innovadoras ya no gestionan puestos, sino **habilidades**. Fomentan la adaptabilidad, impulsan el aprendizaje continuo y utilizan la IA como aliada estratégica para construir culturas más ágiles y humanas. Bajo esta premisa se desarrolló la **Sala impulsada por Cornerstone** bajo la moderación de **Guillermo San Román**, Senior Regional Director Iberia de la compañía.

San Román abrió el debate recordando que la **IA ya forma parte de la vida diaria de las empresas**: "Nos ha invadido, pero bien utilizada no nos va a sustituir; nos permitirá hacer las cosas mejor, más rápido y con muchos más datos."

El diálogo giró en torno al modelo **skills-based**, que redefine la gestión del talento a partir de las capacidades reales de las personas y no de sus cargos. **Ekhi Etxeberria (Tubos Reunidos)** destacó que "el principal freno no es tecnológico, es cultural", mientras **Francisco Casas (Emovili)** señaló la dificultad de retener talento crítico en sectores tecnológicos y energéticos. Desde **AMETIC, Inmaculada González** introdujo la dimensión ética: "¿Quién tiene más sesgo, el algoritmo o el ser humano? Lo óptimo es la combinación de ambos."



iAccede ya al diferido!

[VER AHORA](#)

>

pasiones y habilidades con nuestro propósito personal y profesional, porque el verdadero valor humano está en lo que las máquinas no pueden replicar: la creatividad, la empatía y la capacidad de conectar con los demás".

Fernando Carruesco, Fundador de Talento para el Futuro, introdujo la dimensión colectiva de ese cambio: "Queremos que los profesionales que en cinco o diez años estarán en primera línea se conozcan, se junten y reflexionen sobre cómo deben ser las empresas del futuro. Ese es el propósito de *Next Leaders*, el nuevo proyecto de APD para acompañar el relevo generacional y fortalecer el talento directivo emergente en España"; mientras que Gonzalo Iturmendi, Director Global del Centro de Excelencia de Personas de Cosentino, y Jordi Casas, CHRO de DKV, coincidieron en que el reto no es solo tecnológico, sino cultural: transformar procesos para que las nuevas generaciones encuentren sentido en lo que hacen. "La relación laboral tradicional se flexibilizará y lo emocional será clave: las personas se engancharán por compromiso y propósito", afirmó Casas.

En el horizonte de todas estas voces late una misma certeza: el liderazgo del futuro será híbrido, coral y consciente. Híbrido, porque combinará tecnología y humanidad. Coral, porque se basará en la inteligencia colectiva más que en el ego individual. Y consciente, porque entenderá que la ética, la confianza y el bienestar no son ornamentos del negocio, sino su fundamento.



Intervención de Rodrigo Taramona (Rewisor).

Y en ese futuro, el papel de los departamentos de Recursos Humanos, aseguran los expertos, será indiscutible: no ya como guardianes de procedimientos, sino como arquitectos del vínculo entre personas y organización. Serán quienes traduzcan los valores en cultura, el propósito en acción y la tecnología en oportunidades humanas. Su misión ya no será gestionar recursos, sino movilizar talento, cuidar la confianza y sostener el contrato emocional que da sentido al trabajo.



David Pastor Vico, Filósofo y Divulgador.

Porque como resumió con precisión el filósofo David Pastor Vico en la clausura del Congreso: "El trabajo solo adquiere sentido cuando se convierte en un espacio de confianza, colaboración y dignidad compartida." En ese ideal se condensa el propósito de todo un movimiento empresarial: liderar sin olvidar que la productividad también tiene alma. ■



iAccede ya a la crónica completa del Congreso!

[VER AHORA](#)



Virginia Pons (Le Bigott) y Josu Escudero (APD) junto a Anton Fernández (Eroski).

### Durante el 6 Congreso APD de RRHH...

También hubo un momento especial para el **reconocimiento y el disfrute**. Después de una jornada en la que se habló de la empresa como **territorio emocional y generador de valor** y, sobre todo, de la relación entre empresa y empleado, llegó el turno de **cuidar a quienes cada día cuidan de las personas**: los profesionales de RRHH.

Como muestra de agradecimiento por su compromiso y su tiempo compartido, se sorteó entre todos los asistentes una **cesta gourmet de productos de la región** cortesía de Le Bigott, la cual recayó en Igor Rodríguez Urrangoetxea, Director de Desarrollo, Empleo y Talento de Eroski.

# “Sin confianza, coherencia y corresponsabilidad no hay contrato emocional posible”

## ENTREVISTA

**Encarna Maroño**

Directora de Personas & Cultura  
The Adecco Group España

**E**n un momento de cambio acelerado, Encarna Maroño apuesta por un liderazgo más humano y coherente. Considera que la confianza, la coherencia y la corresponsabilidad son hoy el mayor activo para atraer talento, generar compromiso y sostener el rendimiento en las organizaciones.

**¿Qué ingredientes debe tener el contrato emocional entre las empresas y sus profesionales para reforzar el sentido de pertenencia y el propósito colectivo?** En este contexto, el contrato emocional se convierte en el verdadero anclaje entre las personas y las organizaciones. Pero no hablamos de un contrato escrito, sino de un compromiso invisible que se construye cada día, en cada conversación, en cada gesto.

Para que este contrato emocional refuerce el sentido de pertenencia y propósito colectivo, sin renunciar a la exigencia, necesita tres ingredientes clave:

- Confianza, porque sin ella no hay vínculo. Las personas necesitan sentir que pueden ser ellas mismas, aportar, equivocarse y crecer sin miedo. La seguridad psicológica es la base sobre la que se construye la innovación, el aprendizaje y el compromiso real.
- Coherencia. Cuando las personas ven que lo que la empresa dice y lo que hace están alineados, se genera un sentido de pertenencia auténtico.



- Y corresponsabilidad, porque el contrato emocional no es un regalo, es una construcción conjunta. Las organizaciones deben crear las condiciones para que las personas den lo mejor de sí, pero también debemos esperar lo mejor de ellas.

**La irrupción de tecnologías como la IA y la automatización abre nuevas oportunidades de eficiencia y personalización pero, ¿cómo puede el área de Personas liderar la transición tecnológica sin perder confianza ni conexión humana?**

En el momento donde la IA acapara todas las conversaciones y preocupaciones, prefiero enfocarlo desde la oportunidad que nos brinda para liberar tiempo, mejorar la experiencia y potenciar el talento humano. Y ahí, el área de Personas tiene un papel protagonista. Liderar esta transición implica poner a las personas en el centro de la transformación. Significa acompañar, formar, escuchar y, sobre todo, no perder de vista que la confianza y la conexión humana no se automatizan. Para ello, necesitamos humanizar la tecnología, usarla



**Has hablado en diversas ocasiones de la evolución del liderazgo: de dirigir personas a inspirar trayectorias. En tu opinión, ¿cómo debe transformarse el liderazgo para inspirar y fidelizar talento en entornos de alta exigencia?**

El liderazgo ya no va de tener todas las respuestas, sino de hacer las preguntas adecuadas. En un entorno de alta exigencia, las personas no buscan jefes que les digan qué hacer, sino líderes que les ayuden a descubrir quiénes pueden llegar a ser.

Hoy más que nunca, liderar es acompañar trayectorias, no solo gestionar tareas. Es crear las condiciones para que cada persona encuentre sentido en lo que hace, se sienta parte de algo más grande y pueda desplegar su mejor versión.

Para lograrlo, el liderazgo debe transformarse en tres dimensiones:

- De la autoridad al propósito: El liderazgo inspirador nace del “para qué”. Cuando un líder conecta a su equipo con el propósito de la organización, genera compromiso duradero.
- De la dirección al desarrollo: Los líderes deben ser mentores, no supervisores. Acompañar el crecimiento, dar feedback honesto, celebrar los logros y estar presentes en los momentos clave.
- De la perfección a la autenticidad: Las personas no necesitan líderes perfectos, necesitan líderes humanos. Que escuchen, que reconozcan sus errores, que se atrevan a ser vulnerables. La confianza nace de la coherencia y la cercanía.

**“No se trata solo de gestionar talento, sino de anticipar escenarios, leer el contexto y proponer soluciones que impacten directamente en el negocio”**

para complementar, no sustituir. Practicar una transparencia total, explicando el porqué de cada cambio. Y poner en valor el propósito de la organización: ¿esto mejora la vida de las personas? ¿Refuerza nuestra cultura? Si la respuesta es sí, vamos por buen camino.

**¿Qué papel juega la cultura corporativa en la atracción y fidelización del talento?**

La cultura no es lo que decimos que somos, es lo que hacemos cada día. Es lo que se percibe en una reunión, lo que se siente cuando alguien se incorpora a la organización. Y en un mundo donde el talento tiene más opciones que nunca, cómo hacemos sentir a las personas se ha convertido en nuestro mayor diferencial. Una cultura sólida se construye desde la autenticidad, con líderes coherentes y presentes. Se nutre de la diversidad y la pertenencia, donde cada persona puede ser ella misma. Se sostiene en la seguridad psicológica, que permite hablar, proponer y aprender sin miedo. Y se une en torno a un propósito compartido.

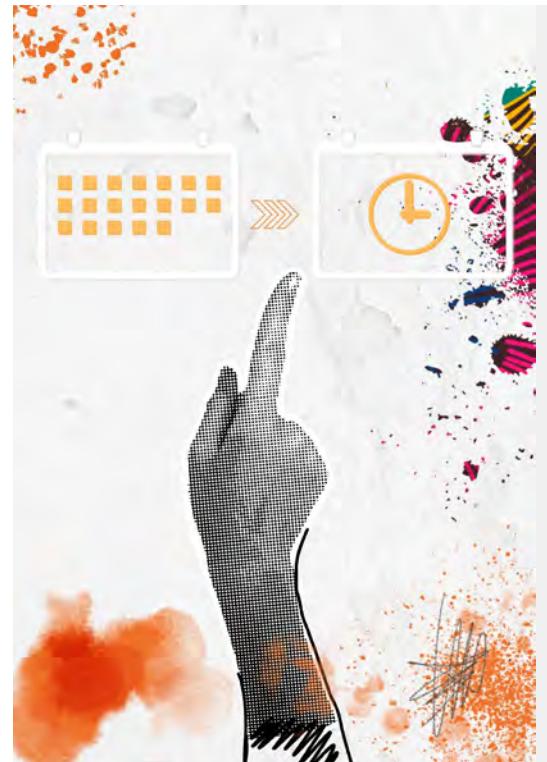
En definitiva, la cultura es el motor silencioso que impulsa la atracción, la fidelización y el rendimiento sostenible. Es lo que nos hace únicos y humanos.

A menudo, el área de Recursos Humanos sigue siendo percibida como facilitadora, pero no como agente impulsor del cambio. ¿Cómo puede RRHH pasar de ser un área de soporte a un agente estratégico del cambio? Durante años, el área de Personas ha sido vista como un área de soporte, centrada en procesos y cumplimiento. Pero eso ya no es suficiente. En un contexto de cambio constante, disruptión tecnológica y nuevas expectativas sociales, RRHH debe dejar de ser un área que acompaña para convertirse en un área que lidera.

• **De la gestión a la influencia:** No se trata solo de gestionar talento, sino de anticipar escenarios, leer

el contexto y proponer soluciones que impacten directamente en el negocio. RRHH debe hablar el lenguaje de los datos, de la productividad, de la innovación... sin perder su esencia humanista.

- **De la función a la cultura:** El área de Personas debe ser la **guardiana de la cultura**, no solo su promotora. Esto implica estar presente en las decisiones clave: desde la definición del propósito hasta la transformación digital, pasando por la sostenibilidad, la diversidad o el diseño organizativo.
- **De la ejecución a la estrategia:** Para estar en la mesa de decisión, hay que aportar valor desde el primer minuto. Eso significa alinear nuestras prioridades con los retos del negocio, y demostrar que el cuidado de las personas no es un coste, sino una inversión estratégica. ■



#### RRHH: ¿preparado para el relevo generacional?

Estamos ante un relevo generacional sin precedentes, no solo por su magnitud, sino por la diversidad de expectativas, valores y formas de entender el trabajo que conviven en nuestras organizaciones. Prepararse para este cambio es una responsabilidad estratégica. Hay que trabajar en:

- **Competencias humanas y adaptativas:** impulsar la Inteligencia emocional, promover la humildad para aprender y valentía para desaprender. La curiosidad, la escucha activa y la capacidad de generar entornos de confianza son más valiosas que nunca.
- **Sistemas de desarrollo intergeneracionales:** Apostar por modelos de *mentoring* inverso, comunidades de aprendizaje y programas de liderazgo que integren distintas generaciones.
- **Cultura de inclusión y propósito compartido:** La diversidad generacional solo suma si hay un marco común que nos une: el propósito. Cuando las personas, independientemente de su edad, sienten que contribuyen a algo que les trasciende, se genera una convivencia enriquecedora y sostenible.

**C**  
CONGRESOS
**apd**
6
**Rr**  
RECURSOS
6
**Hh**  
HUMANOS

## 6 Congreso APD de RRHH

# EL [NUEVO] CONTRATO EMOCIONAL

Guía para fortalecer los vínculos entre empresas y personas

PATROCINADOR ORO



THE ADECCO GROUP

PATROCINADOR PLATA




deker

HONDEN



Valorian

Wolters Kluwer

PATROCINADOR SALA



AITANA

factorial



ACCEDE A TODOS LOS CONTENIDOS EXCLUSIVOS DEL CONGRESO



ACCEDE YA



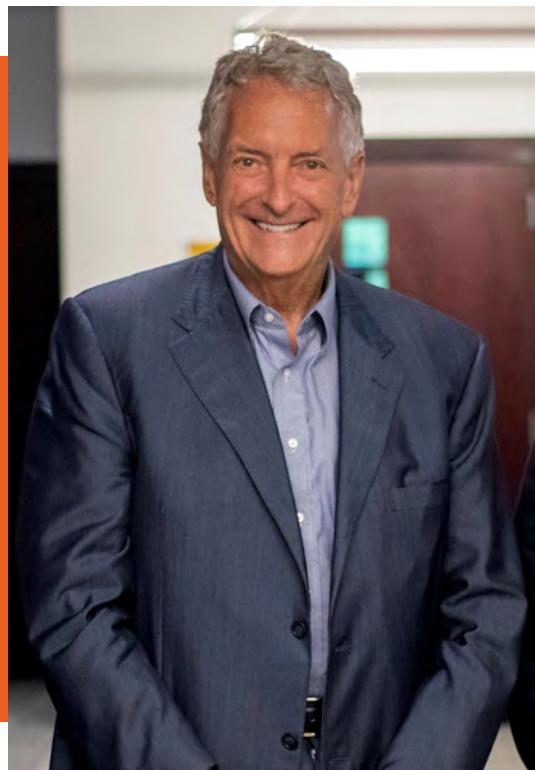
36 REVISTA APD

# “La ‘esperanza’ está emergiendo como una nueva forma de cuidar a los empleados”

ENTREVISTA

Dave Ulrich

Profesor Rensis Likert de la Ross School of Business en la Universidad de Michigan



**D**ave Ulrich, considerado uno de los pensadores más influyentes en el ámbito del *management* y conocido como el “padre del RRHH moderno”, defiende que la función de personas debe evolucionar más allá de la gestión de procesos para convertirse en un verdadero motor de valor estratégico. Profesor Rensis Likert en la Ross School of Business de la Universidad de Michigan, Ulrich sostiene que RRHH no debe limitarse a contratar, formar o compensar, sino a generar resultados tangibles que impacten en clientes, inversores y comunidades, desde un enfoque *outside-in* que conecta la experiencia del empleado con la creación de valor en el mercado.

¿Cómo deberían las organizaciones rediseñar el nuevo contrato emocional con el fin de reforzar el sentido de pertenencia y el propósito compartido? Con frecuencia, el trabajo en RRHH comienza identificando un proceso concreto -como la contratación, la formación, la compensación (entre muchos otros)- y trabajando en su mejora e implementación.

El razonamiento suele ser: “Soy responsable de contratar, formar o pagar, y crearé un proceso para ello”. Yo prefiero replantear RRHH menos como un conjunto de prácticas y más como los resultados que generan. A esto, muchos lo han llamado RRHH estratégico: “Estoy aquí para ayudar a que el negocio gane dinero mediante la implementación de nuestra estrategia”.

Sin embargo, me inclino hacia la siguiente evolución, que podríamos llamar RRHH para los grupos de interés: “Estoy aquí para ayudar a que nuestros clientes compren más productos, los inversores (ya sea en deuda o en capital) confíen más y obtengan mayor rentabilidad, y las comunidades tengan una mejor reputación de la empresa”. Cuando se empieza con este enfoque *outside-in*, el trabajo en RRHH se convierte en un medio para generar valor en el mercado. De esa lógica fluye también el contrato emocional: estoy aquí para que clientes, inversores y comunidades tengan una experiencia positiva gracias a la experiencia positiva de los empleados, que nace de su bienestar y salud mental.

¿De qué manera pueden los líderes de RRHH aprovechar la IA y la automatización para generar valor sin poner en riesgo la cultura o la confianza dentro de sus organizaciones?

La IA ofrece una capacidad extraordinaria para generar información sobre el qué y el cómo de las operaciones de RRHH. Con demasiada frecuencia, se convierte a la IA en un fin en sí mismo, buscando las últimas herramientas y aplicaciones disponibles. Yo creo que la IA debe ser un medio para que las personas accedan a información que les permita tomar mejores decisiones.

Dado que todas las prácticas de RRHH se fundamentan en información (a quién contratar, en qué formar, cómo pagar), la IA puede aportar datos y perspectivas para tomar decisiones más acertadas. Parte de esta información proviene de herramientas de *genAI* (por ejemplo, ChatGPT, Pilot), que permiten resumir rápidamente grandes

volumenes de contenido. Otra parte llega a través de la agenticAI, donde los algoritmos gestionan procesos para contratar, formar o pagar con mayor eficiencia.

Ahora bien, hemos aprendido que la información proporcionada únicamente por la IA no basta para que RRHH cumpla plenamente su función: debe complementarse con la inteligencia humana, que aporta empatía, visión de futuro y capacidad de construir relaciones, aspectos que los algoritmos no pueden replicar.

¿Qué competencias, mentalidades y sistemas de desarrollo consideras críticos para alinear innovación, bienestar y cultura en organizaciones multigeneracionales y diversas?

Hemos comprobado que existen algunas creencias básicas que todas las personas comparten, necesidades que forman parte de la naturaleza humana, más allá de la geografía, el tiempo o la demografía:

- **Seguridad (*Be Safe*):** disponer de un empleo que derive del éxito de la empresa en el mercado, contar con condiciones que fortalezcan la estabilidad y la vida saludable, y disfrutar de un entorno de trabajo seguro y sostenible.

- **Creer (*Believe*):** tener claridad sobre lo que se desea, encontrar la conexión entre los valores personales y el propósito organizacional, y hallar un sentido profundo y motivador en la propia contribución laboral.

- **Llegar a ser (*Become*):** desarrollar una mentalidad de crecimiento, aprender de los contratiempos para ganar resiliencia, y anticipar las transformaciones del futuro para convertirse en agentes de cambio y no solo en receptores pasivos de él.

- **Pertenecer (*Belong*):** reconocer la importancia de las relaciones humanas en el bienestar, construir comunidades internas donde se dé la conexión, el apoyo mutuo y la identidad compartida, y fomentar culturas organizativas inclusivas y cohesionadas.

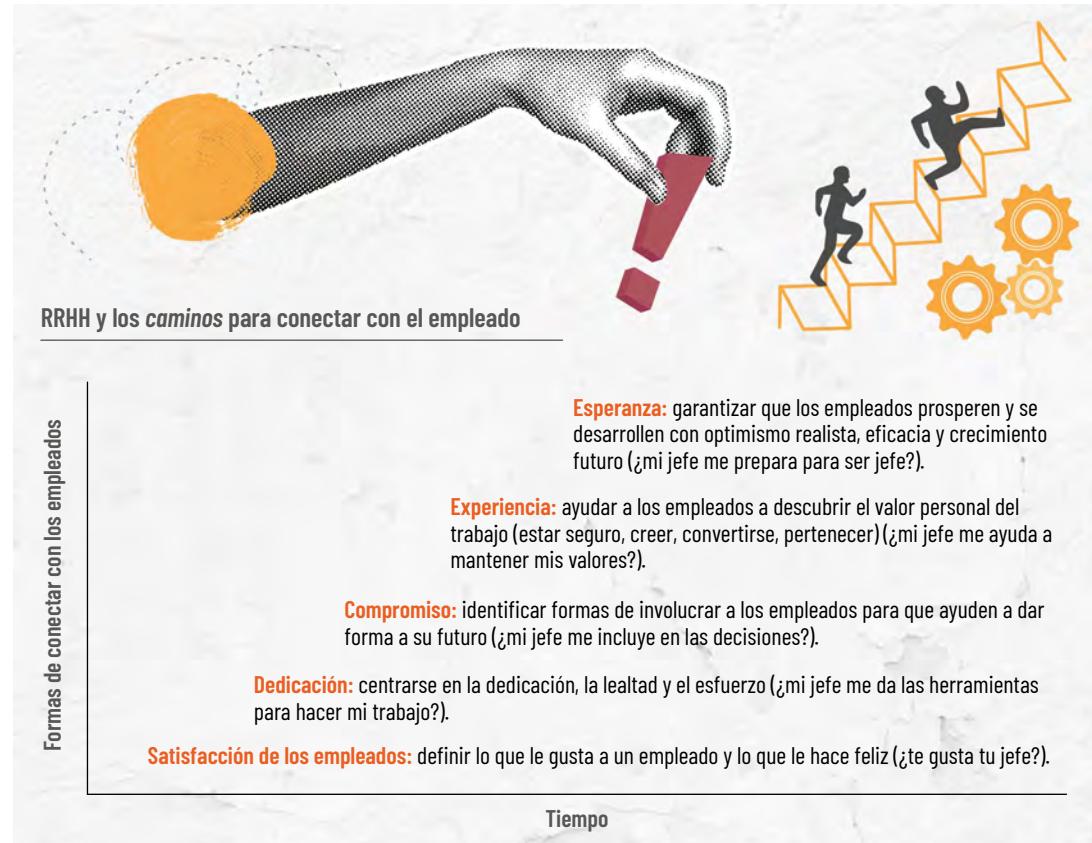
## ¿Por qué un enfoque *outside-in* desde en RRHH?





Ahora bien, la forma de satisfacer estas necesidades puede variar según la generación. Por ejemplo, lo que es único en la Generación Z es:

- Un mayor énfasis en la **seguridad psicológica**, que va más allá de la estabilidad contractual y se centra en la posibilidad de expresarse sin miedo, de experimentar y de equivocarse en entornos de confianza.
- La demanda de una **mayor autonomía personal y flexibilidad**, con estructuras laborales que permitan diseñar trayectorias más adaptadas a sus estilos de vida y aspiraciones.
- Una clara preferencia por modelos de **trabajo en cualquier lugar y en cualquier momento**, con fronteras cada vez más difusas entre lo laboral y lo personal, y una integración natural de la tecnología en los procesos.



- La búsqueda de una **ciudadanía social activa** dentro del trabajo, entendiendo la organización como un actor con impacto positivo en la sociedad y no solo como un espacio de transacción económica.
- Una atención prioritaria a la **salud mental y al bienestar emocional**, temas que en generaciones anteriores eran secundarios o incluso invisibles, y que hoy se consideran condiciones indispensables para un desempeño sostenible.
- La necesidad de conexión con **grupos sociales** que refuercen su identidad y sentido de pertenencia más allá de los límites tradicionales de la empresa.

Desde tu experiencia, ¿cómo puede RRHH ir más allá de iniciativas aisladas para incorporar una auténtica cultura del cuidado?

El tema del cuidado de los empleados no es nuevo y ha sido objeto de estudio desde hace tiempo, como parte de la propuesta de valor al empleado. Hoy en día, considero que la 'esperanza' está emergiendo como una nueva forma de cuidar a los empleados. La esperanza representa una quinta ola en la gestión de los retos de salud mental, que moldea la experiencia del empleado y, a su vez, impacta en el valor para los grupos de interés.

En este sentido, RRHH puede identificar principios de la esperanza que den forma a los supuestos del trabajo y a la cultura de la organización, así como competencias vinculadas a la esperanza que puedan ser reconocidas, desarrolladas y demostradas. ■

"Cuando se empieza con el enfoque *outside-in*, el trabajo en RRHH se convierte en un medio para generar valor en el mercado. De esa lógica fluye también el contrato emocional: estoy aquí para que clientes, inversores y comunidades tengan una experiencia positiva gracias a la experiencia positiva de los empleados, que nace de su bienestar y salud mental"

#### Competencias esperadas y emergentes para los profesionales de RRHH

<b>Acelerar el Negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el contexto empresarial y las tendencias del entorno.</li> <li>• Diseñar y ejecutar la estrategia.</li> <li>• Generar valor para todos los grupos de interés (clientes, inversores).</li> </ul>
<b>Potenciar la Capacidad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear, diseñar y aplicar las prácticas más avanzadas de RRHH en talento, organización y liderazgo.</li> <li>• Ofrecer soluciones integradas de desarrollo de capacidades humanas.</li> </ul>
<b>Hacer que el Cambio suceda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la agilidad y el cambio en toda la organización.</li> <li>• Ejecutar con eficacia para responder al caos y la disruptión.</li> </ul>
<b>Usar GenAI y Analítica para la Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las últimas tendencias en agentic AI y genAI para mejorar los servicios de RRHH y guiar mediante la comprensión y satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>• Utilizar la analítica para mejorar la toma de decisiones y la priorización.</li> </ul>
<b>Crear Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y promover la "cultura adecuada" que genere valor, vinculando la marca externa de la empresa con la realidad interna.</li> <li>• Convertirse en el arquitecto que hace posible la cultura organizacional.</li> </ul>
<b>Demostrar Competencia Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener claridad sobre el propósito personal.</li> <li>• Construir credibilidad (confianza) con todos los grupos de interés.</li> <li>• Demostrar y modelar los valores de la organización.</li> <li>• Pensar críticamente sobre el futuro.</li> <li>• Tener el coraje de influir en los demás.</li> </ul>



**"Herramientas como los *total rewards statements* ayudan a que los empleados sean conscientes de lo que la empresa pone a su disposición"**



## ENTREVISTA

Ramón Vera

Managing Director de Aon

**L**a transparencia retributiva, la equidad interna y la personalización de los beneficios han dejado de ser simples tendencias para convertirse en ejes estratégicos de competitividad. En un entorno donde los empleados valoran cada vez más la claridad, el propósito y la flexibilidad, las empresas que logren anticiparse y adaptar sus políticas de compensación estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento. Ramón Vera, Managing Director de Aon, comparte su visión sobre cómo transformar estas exigencias en una ventaja sostenible, combinando tecnología, gobernanza y liderazgo cultural.

El entorno de RRHH está marcado por una mayor presión regulatoria, expectativas crecientes de los empleados y la necesidad de alinear la compensación con el propósito empresarial. Desde tu perspectiva, ¿cómo describiría el estado actual de la función de RRHH en España y cuáles son, a su juicio,

los retos más inmediatos para los responsables de personas en este nuevo escenario?

La función de RRHH en España está viviendo uno de sus momentos más transformadores. Nos encontramos en un entorno donde la presión regulatoria es cada vez mayor y donde los empleados esperan mucho más de sus organizaciones, no solo en términos de salario, sino también de propósito, bienestar y desarrollo profesional. Esto obliga a los responsables de personas a ser mucho más estratégicos y a la vez cercanos.

Por un lado, tenemos que garantizar el cumplimiento de una normativa que evoluciona rápidamente, especialmente en todo lo relacionado con igualdad y transparencia salarial. Pero, por otro, debemos ser capaces de escuchar de verdad a nuestros equipos, entender sus expectativas y responder de forma ágil y personalizada. El gran reto inmediato está en equilibrar esa doble exigencia: ser garantes del cumplimiento legal y, al mismo tiempo, impulsores de una cultura basada en la confianza y el compromiso.

Desde Aon, vemos que las empresas que avanzan más rápido son aquellas que se apoyan en datos y tecnología para tomar mejores decisiones y las que han apostado por una comunicación interna honesta y bidireccional. El desafío es construir una función de RRHH que combine rigor y empatía, que no solo gestione el cambio, sino que lo lidere.

El 'Estudio Global sobre Transparencia Salarial 2025' de Aon indica que solo el 19% de las organizaciones a nivel mundial y el 14% en España se consideran plenamente preparadas para gestionarla. Desde una perspectiva estratégica de RRHH, ¿qué transformaciones culturales, de liderazgo y de procesos considera esenciales para avanzar hacia este objetivo?

Avanzar hacia una mayor transparencia salarial es un proceso que va mucho más allá de cumplir con la normativa. Requiere abrir conversaciones honestas sobre la compensación y dejar atrás tabúes. Cuando los líderes explican de manera sencilla y coherente las políticas salariales, se genera un ambiente de confianza que transforma la cultura de la organización.

En Aon hemos acompañado a empresas que, tras apostar por la transparencia y formar a sus managers, han experimentado un salto en compromiso y satisfacción. Contar con procesos claros y herramientas tecnológicas facilita mucho la gestión y la comunicación, haciendo que la transparencia deje de ser un reto y se convierta en una ventaja competitiva.



En un entorno de presión regulatoria creciente en Europa y expectativas sociales cada vez más exigentes, ¿cómo puede la función de RRHH liderar este cambio para transformar la transparencia salarial en una ventaja competitiva diferenciadora?

La transparencia salarial debería ser vista como una oportunidad para diferenciarse y no solo como una obligación. Cuando RRHH lidera este cambio desde una actitud abierta y dialogante, el impacto positivo se nota en todos los niveles de la organización.

No se trata solo de cumplir con la ley, sino de crear una cultura donde la confianza y la claridad sean la norma. Cuando las empresas se anticipan y comunican sus políticas de forma proactiva, los empleados lo valoran y eso se traduce en mayor compromiso, menos rotación y una reputación más sólida en el mercado.



Entre las tendencias emergentes destacan la adopción de estándares mínimos globales, el uso de IA para hiperpersonalizar la experiencia de beneficios y el refuerzo de la gobernanza global. Desde tu experiencia, ¿cuáles deberían priorizar los líderes de RRHH?

La capacidad de personalizar la experiencia de beneficios va a marcar la diferencia en los próximos años. La tecnología y la IA permiten **adaptar la oferta a las necesidades concretas de cada persona**, lo que se traduce en mayor satisfacción y compromiso.

Al mismo tiempo, **reforzar la gobernanza global** es clave para mantener la coherencia y asegurar que las políticas sean competitivas en todos los mercados. En Aon acompañamos a las empresas en este camino, ayudándolas a **combinar innovación y solidez**. Hemos trabajado con organizaciones multinacionales que, al establecer estándares mínimos globales y luego personalizar la oferta localmente, **han mantenido coherencia corporativa sin perder capacidad de adaptación**.

La clave está en encontrar equilibrio entre lo global y lo local, **apoyándose siempre en datos y tecnología para decisiones informadas**. Además, en este escenario de transparencia impuesto por la normativa europea, el salario dejará de ser el elemento diferencial, por lo que habrá que poner mucho más foco en las políticas de beneficios.

**El informe revela que únicamente el 7% de las empresas en España publica bandas salariales en sus ofertas de empleo. ¿Qué ventajas competitivas aportaría la adopción generalizada de esta práctica?**

Publicar bandas salariales en las ofertas de empleo es una señal de honestidad y respeto. Cuando las empresas lo hacen, transmiten que confían en su modelo retributivo. Esto genera confianza y ayuda a atraer a personas que valoran la transparencia y la equidad.

Una compañía que incorporó esta práctica mejoró la calidad de las candidaturas y redujo el tiempo de contratación. Los empleados actuales percibieron el cambio como una muestra de coherencia y compromiso, lo que reforzó el sentido de pertenencia.

Estas prácticas impactan directamente en la reputación y en la capacidad para competir por el mejor talento, especialmente en un mercado donde los valores pesan cada vez más.

En el caso de los directivos, la única forma de atraer y retener es a través de esquemas retributivos a largo plazo. Estos modelos recurren a instrumentos sofisticados, con normas que alinean intereses de accionistas y equipos directivos, soportando además el escrutinio público.

A medida que la transparencia retributiva se consolida, los beneficios adquieren un papel central en la propuesta de valor al empleado. El '*Global Benefits Trends Study 2025*' destaca que "garantizar que los empleados valoren sus beneficios" ha ascendido al top 3 de prioridades estratégicas. ¿Cómo recomienda Aon que los responsables de RRHH rediseñen sus políticas de beneficios?

Escuchar a los empleados es el primer paso para acertar con la propuesta de beneficios. Cada persona es diferente, y por eso la flexibilidad es imprescindible. Ayudamos a muchas empresas a segmentar su oferta, permitiendo que cada empleado configure su propio paquete según sus prioridades.

Una organización que implementó un modelo flexible vio cómo aumentaba la satisfacción general y optimizaba la inversión. El reto está en equilibrar personalización y sostenibilidad financiera, y ahí el análisis de datos marca la diferencia.

El objetivo es construir una propuesta de valor que no solo atraiga y retenga talento, sino que también refuerce compromiso y pertenencia.

**El estudio muestra que solo el 35 % de las multinacionales utiliza total rewards statements para comunicar beneficios. ¿Qué estrategias de comunicación y herramientas considera más eficaces?**

Muchas veces el reto no está en los beneficios, sino en cómo se comunican. Herramientas como los *total rewards statements* ayudan a que los empleados sean conscientes de todo lo que la empresa pone a su disposición.

Cuando se combina con plataformas digitales y una comunicación continua, los empleados valoran mucho más lo que reciben. Además, formar a los managers para que puedan explicar y resolver dudas es fundamental para que los beneficios tengan el impacto deseado.

La clave está en mantener un diálogo abierto, usar herramientas visuales y personalizadas, y asegurarse de que la información llegue de forma clara y sencilla a todos los perfiles. ■

"Publicar las bandas salariales en las ofertas de empleo es, en mi opinión, una señal de honestidad y respeto hacia los candidatos y los empleados. Cuando las empresas dan este paso, están diciendo claramente: confiamos en nuestro modelo retributivo y no tenemos nada que ocultar"





**“No basta con ofrecer clases de yoga o fruta en la oficina si cuando un directivo tiene un problema serio de salud, no encuentra respaldo”**

ENTREVISTA  
Guillermo Catalán  
Director Comercial de ACUNSA

**E**l bienestar del directivo ha pasado de ser un beneficio accesorio a convertirse en un elemento clave para la sostenibilidad empresarial. La creciente presión de los entornos de trabajo, la necesidad de tomar decisiones en escenarios de alta complejidad y la conciencia sobre el impacto de la salud en la calidad del liderazgo han impulsado un cambio de paradigma. Guillermo Catalán, Director Comercial de ACUNSA, analiza en la presente entrevista los factores que explican esta transformación y las claves para construir culturas corporativas que integren el cuidado de sus líderes como un activo estratégico.

**En los últimos años, el bienestar del directivo ha pasado de considerarse un “extra” a verse como esencial para la sostenibilidad empresarial. ¿Qué factores han impulsado este cambio?**

Las organizaciones han comprendido que la salud de sus líderes es un activo crítico: un directivo en plenitud no solo toma mejores decisiones, sino que transmite seguridad al resto del equipo. Lo que ha cambiado es la conciencia de que la enfermedad grave no puede afrontarse con soluciones estándar. En nuestro caso, damos

respuesta con pólizas que se adaptan a cada realidad: desde la cobertura de hospitalización en Clínica Universidad de Navarra, que puede complementar un seguro ya existente, hasta pólizas completas con reembolso de gastos que garantizan acceso a medicina de vanguardia. Para el directivo, esta flexibilidad es clave porque sabe que, en el momento más difícil, tendrá lo mejor a su alcance.

**Muchas empresas hablan de salud organizacional como si fuera un KPI. ¿Cómo se mide y qué señales muestran un deterioro temprano?**

Además de los clásicos indicadores de absentismo o rotación, hay señales menos visibles, como la renuncia de directivos a hacerse chequeos médicos por falta de tiempo o por confiar en coberturas insuficientes. Nuestras pólizas incorporan precisamente estos servicios: chequeos preventivos, óptica, farmacia o dental, que permiten detectar a tiempo riesgos de salud. Cuando las compañías ofrecen este tipo de prestaciones, envían un mensaje claro de cuidado integral. Y, en paralelo, garantizan que, si aparece una enfermedad grave, sus líderes dispondrán de la cobertura más avanzada del mercado.

**¿Qué diagnóstico hacéis de la salud de las organizaciones en la actualidad?**

El diagnóstico es dual. Hay una mayor conciencia de que cuidar al directivo es estratégico, pero aún existe una brecha entre la intención y la práctica. Muchas compañías implementan programas de bienestar superficiales, mientras que los retos de salud reales, como el cáncer, las enfermedades cardiovasculares o neurodegenerativas, siguen sin estar cubiertos con garantías diferenciales. ACUNSA se ha especializado precisamente en esa dimensión: ofrecer soluciones para las enfermedades graves, con acceso a tecnologías pioneras y tratamientos que otras aseguradoras no contemplan.

**¿Qué condiciones debe reunir una empresa para construir una cultura auténtica del cuidado de sus líderes y equipos?**

Primero, coherencia. No basta con ofrecer clases de yoga o fruta en la oficina si cuando un directivo tiene un problema serio de salud, no encuentra respaldo. Segundo, visión estratégica: integrar la salud como parte del ADN corporativo, igual que la digitalización o la sostenibilidad. Nosotros ayudamos a las empresas a materializar esa coherencia mediante coberturas exclusivas, que trasladan a los líderes la confianza de estar protegidos en cualquier escenario, incluso frente a enfermedades complejas que requieren tratamientos de última generación.

**Los entornos empresariales son cada vez más exigentes. ¿Qué soluciones innovadoras aportáis para responder a este contexto?**

La innovación no está solo en la tecnología, sino en la filosofía de cobertura. ACUNSA es la única aseguradora integrada en el complejo sanitario de la Universidad de Navarra, lo que nos permite garantizar acceso directo a Clínica Universidad de Navarra, reconocida internacionalmente. Esto implica cero listas de espera en enfermedades graves, acceso a ensayos clínicos, a tratamientos pioneros como la protonterapia y a una atención personalizada en la que el trato humano es tan importante como la técnica médica. Para los directivos, significa poder liderar con la seguridad de que, pase lo que pase, cuentan con la mejor medicina y con un acompañamiento único. ■

### Más allá de la salud: el bienestar también es liderazgo

Bajo el título ‘Más allá de la salud: el bienestar también es liderazgo’, la sala liderada por ACUNSA en el **6 Congreso APD de RRHH** abordó cómo la salud y el bienestar de los directivos se han convertido en un **elemento estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones**, al influir directamente en la calidad del liderazgo, la toma de decisiones y el compromiso de los equipos.



iAccede ya al diferido de la sala!

VER AHORA

# Cultura preventiva: una [necesaria] alianza entre la plantilla, los departamentos de Prevención y los gestores de RRHH



Inés Álvarez Vázquez  
Subdirectora Técnica de Osalan

**E**n un entorno laboral cada vez más exigente y cambiante, garantizar condiciones óptimas de seguridad y salud para la plantilla no es solo una obligación legal, sino una apuesta estratégica por la sostenibilidad, la productividad y el bienestar. Sin embargo, lograrlo exige una alianza real entre quienes trabajan, quienes gestionan los riesgos y quienes lideran el talento humano. Y para que esta alianza sea verdaderamente transformadora, debe incorporar de forma explícita la perspectiva de género.

Durante años, la prevención de riesgos laborales ha sido vista como una función meramente técnica, aislada del día a día de la empresa. Los departamentos de Prevención diseñan planes, realizan evaluaciones y proponen medidas, pero si estas no se integran en la cultura organizacional ni se alinean con la gestión de personas, su impacto es limitado. Por otro lado,

los órganos encargados de la gestión de los *recursos humanos* se centran en el desarrollo profesional, sin considerar que la seguridad y la salud son pilares fundamentales del bienestar. Esta desconexión genera vacíos que afectan directamente al personal. Además, la falta de enfoque de género perpetúa desigualdades. Las mujeres, por ejemplo, pueden estar expuestas a riesgos específicos relacionados con la ergonomía, el acoso o la doble carga laboral, que no siempre son contemplados en los diagnósticos tradicionales.

## La alianza como motor de cambio

La clave está en construir una alianza sólida entre tres actores: la plantilla, la organización preventiva y los gestores de recursos humanos. Esta alianza debe basarse en la confianza, la participación y la responsabilidad, con una mirada inclusiva que reconozca las diferencias y necesidades específicas de género:

- **La plantilla** aporta conocimiento directo del trabajo real, identifica riesgos en ocasiones invisibles para el personal técnico. Su implicación no debe limitarse a recibir formación o cumplir normas, sino a participar en el diseño de medidas, en la evaluación de su eficacia y en la mejora continua. Es fundamental garantizar que esta participación sea equitativa, representando tanto a mujeres como a hombres, y reconociendo las voces de colectivos minoritarios.
- **La organización preventiva** debe abandonar el enfoque exclusivamente normativo y acercarse a las personas. Esto implica escuchar, adaptar sus herramientas a cada sector y actividad, y colaborar estrechamente con quienes gestionan el talento. Incorporar indicadores de género en los diagnósticos de riesgos y en los planes de acción es un paso imprescindible.
- **La dirección** debe promover una cultura preventiva que valore la diversidad y la inclusión. Los gestores deben ser conscientes de las diferencias entre géneros y cómo éstas afectan a la salud y el bienestar laboral. La igualdad entre hombres y mujeres debe ser una prioridad en todos los niveles de la organización.

## Mecanismos internos que marcan la diferencia

1. **Modelos de gestión adaptados.** No todas las empresas son iguales, ni todos los sectores enfrentan los mismos riesgos. Por eso, los modelos de gestión deben ser flexibles y adaptarse a las características de cada actividad. La prevención ha de ser una estrategia viva y contextualizada.
2. **Mapas de riesgos dinámicos.** El mapa de riesgos debe ser una herramienta viva, actualizada con la participación de la plantilla. No basta con identificar peligros físicos: hay que incluir factores psicosociales, ergonómicos y organizativos que afectan al bienestar, y que pueden impactar de forma diferenciada según el género.
3. **Formación de calidad.** La prevención de riesgos laborales de calidad requiere personal técnico y sanitario capacitado y suficiente. Pero también implica formar a toda la plantilla en habilidades preventivas, desde la identificación de riesgos hasta la gestión emocional en situaciones de estrés. La formación debe incluir contenidos sobre igualdad, prevención del acoso y sesgos de género en la gestión de la salud laboral.
4. **Participación real.** La participación de las personas trabajadoras y sus representantes no debe ser simbólica. Es necesario crear espacios de diálogo, canales de comunicación directa y mecanismos de consulta que permitan construir soluciones compartidas. La paridad y la representatividad de género en estos espacios es clave para garantizar que todas las voces sean escuchadas.
5. **Empresas seguras, saludables, sostenibles e inclusivas.** La seguridad y la salud no pueden desligarse de otros valores organizacionales. Una empresa que cuida a su gente debe ser también sostenible en lo ambiental e inclusiva en lo social. La prevención debe formar parte de esta visión integral, incorporando la perspectiva de género como eje transversal.

## La prevención de riesgos y la salud de los trabajadores, bajo análisis



Valentín García (Cuatrecasas), Inés Álvarez (Osalan), Xabier Mitxelena (Cyberitix), Koldo Garrido (Mercedes-Benz) y Josu Sánchez (Grupo SLK Sarkis Laguneta).

Un año más, APD y Osalan impulsaban en 2025 un **Ciclo de Encuentros** centrado en la **prevención de riesgos laborales**, con tres sesiones que abordaron cuestiones clave para la Gestión de Personas. La primera analizó el **canal de denuncias** como herramienta para reforzar la cultura de transparencia y anticipar riesgos en el entorno laboral. La segunda se enfocó en la aplicación de la **IA a la prevención**, mostrando cómo la tecnología puede convertirse en un aliado para detectar incidentes de forma temprana y mejorar la toma de decisiones en materia de seguridad y bienestar. Y la tercera, en el **rol transformador de los Servicios de Prevención**.

Con la participación de expertos y directivos de referencia, el Ciclo puso de relieve la importancia de **consolidar una cultura preventiva** como parte de la estrategia empresarial y de la función de RRHH.



Inscríbete y accede al diferido de los encuentros!

VER AHORA

>

- Los gestores de RRHH tienen la oportunidad de incorporar la salud y la seguridad como dimensiones clave del desarrollo profesional. Esto significa que la prevención debe estar presente en los procesos de selección, en la formación, en la evaluación del desempeño y en la gestión del clima laboral, con especial atención a la equidad de género y la prevención de violencias.

### Cultura preventiva: más allá del cumplimiento

Mejorar los mecanismos internos no significa solo cumplir con la ley. Significa transformar la cultura organizacional para que la seguridad y la salud sean parte del ADN empresarial. Los cargos directivos deben ser los primeros en asumir la prevención como una prioridad estratégica. Los mandos intermedios deben recibir formación específica para gestionar equipos con cuidado y equidad. Y la plantilla debe sentir que su bienestar no es negociable, sin importar su género.

Asimismo, los departamentos de RRHH, que tienen un papel clave en esta transformación, donde la prevención no es un gasto sino una inversión, pueden:

- Integrar la prevención en los planes de carrera.
- Promover campañas de sensibilización con enfoque de género.
- Diseñar entornos de trabajo que favorezcan la salud física y mental.
- Medir el impacto de las condiciones laborales en la motivación y el rendimiento.

### Hacia una nueva forma de trabajar

La mejora de los mecanismos internos para garantizar condiciones óptimas de seguridad y salud no es una tarea técnica, es una transformación cultural. Requiere una alianza firme entre la plantilla, la organización preventiva y los órganos encargados de la gestión de recursos humanos. Solo así podremos construir empresas donde trabajar no sea un riesgo, sino una fuente de salud y desarrollo. Las personas son el núcleo principal y su salud, única. Pero también diversa. Y solo reconociendo esa diversidad podremos construir entornos laborales verdaderamente seguros y saludables. ■



# WHITE PAPER 6 Congreso APD de RRH

Descárgate el WHITE PAPER con las conclusiones de los expertos y líderes empresariales protagonistas del 6 Congreso APD de RRH



DESCÁRGATELO



# CaixaBank: personas, propósito y futuro en el centro de su liderazgo como empleador

Una Propuesta de Valor al Empleado que combina bienestar, desarrollo e impacto social para atraer y fidelizar al mejor talento



**C**onsolidada entre los mejores grupos financieros para trabajar en España, CaixaBank refuerza su liderazgo en la gestión del talento con una Propuesta de Valor al Empleado que sitúa a las personas en el corazón de su estrategia. Formación, bienestar, inclusión y propósito se combinan en un modelo que impulsa la fidelización, la atracción de nuevas generaciones y una cultura corporativa orientada al crecimiento sostenible y al impacto social.

En un entorno en el que la competencia por el talento es cada vez mayor, CaixaBank ha desarrollado una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que trasciende los esquemas tradicionales de los recursos humanos para convertirse en un auténtico motor de desarrollo organizativo. Este modelo se apoya en una visión a largo plazo que entiende que el bienestar, la formación y la inclusión no son beneficios complementarios, sino elementos estratégicos de negocio.

Esa filosofía se traduce en hechos: la entidad figura en el *Top 10 de Merco Talento 2024* y ha sido reconocida por cuarto año consecutivo como *Top Employer Spain 2025* por el Top Employers Institute, distinciones que avalan su compromiso con la excelencia en la gestión de personas y la creación de entornos laborales de calidad.

Bajo el lema 'Elige estar cerca de todo lo que importa. Elige CaixaBank', la entidad ha estructurado su PVE en cuatro grandes marcos de actuación -progreso, bienestar e inclusión, futuro y sociedad y planeta- que configuran una propuesta integral orientada al desarrollo profesional, la conciliación, la innovación y la sostenibilidad. Este enfoque permite a CaixaBank responder a los nuevos desafíos del trabajo con una visión humanista y transformadora, donde la motivación y el propósito se convierten en los principales motores de fidelización.

El progreso se materializa en una fuerte apuesta por la promoción interna, la formación continua y la

movilidad profesional. A través de programas específicos, la entidad favorece que sus empleados puedan evolucionar hacia posiciones de mayor responsabilidad, manteniendo el equilibrio entre desarrollo personal y objetivos corporativos. En paralelo, el eje de bienestar e inclusión refuerza la conciliación, la flexibilidad y la diversidad, promoviendo un entorno en el que cada persona pueda desplegar su potencial en un clima de respeto y confianza.

## Futuro, bienestar y nuevos liderazgos

En el ámbito del futuro, CaixaBank impulsa una profunda transformación digital y cultural, fomentando la incorporación de nuevas tecnologías, la capacitación en competencias emergentes y el aprendizaje colaborativo. Todo ello se complementa con el compromiso con la sociedad y el planeta, que conecta el trabajo diario de los empleados con una contribución directa a los objetivos de sostenibilidad y acción social de la entidad.

El bienestar corporativo es otro de los pilares que consolidan la identidad de CaixaBank como empleador de referencia. A través de su Plan de Organización Saludable 2025-2027, la entidad promueve un ecosistema laboral en el que cada profesional puede definir su propio esquema de bienestar físico, mental y emocional, favoreciendo la motivación y la implicación a largo plazo. Este modelo ha recibido diversos reconocimientos, como la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (Nivel de Excelencia A) y los sellos SIGOS e ISO 45001, que avalan la calidad de su gestión en salud y seguridad laboral.

La cultura de liderazgo de CaixaBank también juega un papel decisivo en esta estrategia. Lejos de una estructura jerárquica tradicional, la entidad fomenta un liderazgo cercano y colaborativo, basado en la confianza, la comunicación y la corresponsabilidad. Esta filosofía promueve un clima en el que la innovación y la iniciativa individual se convierten en herramientas de transformación interna y en un reflejo del propósito corporativo: *estar cerca de todo lo que importa*.

A través de los Premios WONNOW, el New Graduates Talent Program, la FP Dual o el People Xperience Hub, CaixaBank promueve la conexión entre talento, tecnología e innovación, construyendo un espacio en el que las nuevas generaciones pueden desarrollarse con propósito y sentido de pertenencia.



#### Generación Z en CaixaBank: el talento que impulsa el cambio

Digital, crítica y comprometida, la Generación Z ya está dejando su huella en CaixaBank. Representan el **2,6% de la plantilla**, con cerca de **1.200 empleados** nacidos entre 1997 y 2012, y aportan una mirada fresca, tecnológica y consciente al sector financiero.

Esta nueva generación busca **equilibrio entre vida y trabajo, propósito y flexibilidad**, y encuentra en CaixaBank un entorno que responde a sus expectativas. "Queremos crecer profesionalmente, pero también sentir que lo que hacemos tiene sentido", explica **Mariona García Díaz, Gestora de Compras y**

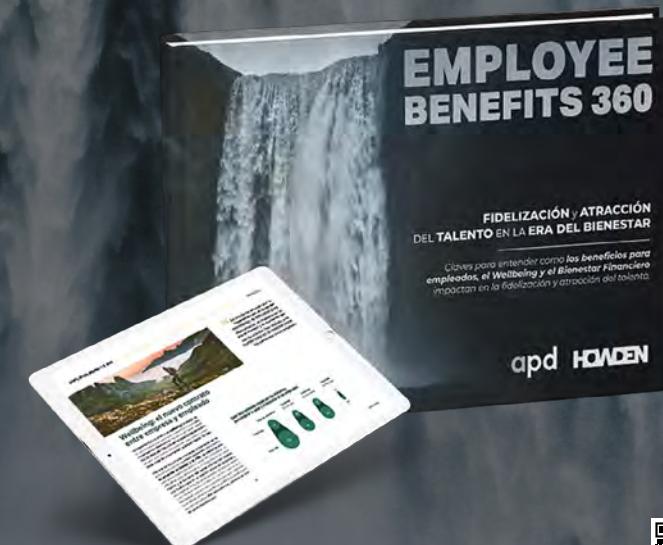
En esa misma línea, CaixaBank ha convertido la atracción de talento joven en una de sus prioridades estratégicas. En los próximos tres años, la entidad incorporará 3.000 nuevos profesionales menores de 35 años dentro de su Plan Estratégico 2025-2027, reforzando así su apuesta por la renovación generacional y la diversidad de perfiles. A través de programas como los Premios WONNOW, impulsados junto a Microsoft para fomentar la presencia femenina en carreras STEM; el New Graduates Talent Program; la FP Dual o la comunidad de talento del Grupo CaixaBank People Xperience Hub, se promueve la conexión entre talento, tecnología e innovación, construyendo un espacio en el que las nuevas generaciones pueden desarrollarse con propósito y sentido de pertenencia. ■

WHITEPAPER apd

# EMPLOYEE BENEFITS 360

## FIDELIZACIÓN y ATRACCIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DEL BIENESTAR

*Claves para entender cómo los beneficios para empleados, el Wellbeing y el Bienestar Financiero impactan en la fidelización y atracción del talento.*



DESCÁRGATELO



## María José Cánovas Fuertes

Directora Corporativa de RRHH y Servicios Jurídicos  
de ELPOZO-Grupo Fuertes

**E**n nuestra área trabajamos con un propósito muy claro: asegurar las capacidades presentes y futuras, y fomentar el compromiso de las personas con la organización. Nuestros valores (excelencia, humildad, compromiso e integridad) nos sirven de inspiración para desarrollar nuestra labor y desplegar nuestra cultura, en todas las actuaciones, tanto dentro como fuera de nuestra organización.

### Aseguramiento de las capacidades: desarrollo y promoción interna

En ELPOZO-Grupo Fuertes llevamos a cabo dos actuaciones para asegurar las capacidades: una, en relación con la captación del talento y, otra, en relación con la formación y el desarrollo.

En relación con esta última, apostamos firmemente por la formación continua y la promoción interna de nuestros empleados, una de nuestras fortalezas. El aprendizaje es parte de nuestro estilo de trabajo. Impulsamos

experiencias formativas para toda la plantilla, asegurando que cada persona pueda adquirir nuevas habilidades y mejorar su desempeño. Los acompañamos en su desarrollo para que estén preparados para asumir nuevos retos y promocionar dentro de la organización, fortaleciendo su sentido de pertenencia y alineándolos con nuestra visión.

Y en relación con la captación del talento, hemos desarrollado distintos programas y actuaciones para entrar en la compañía de una forma diferente:

- El **Graduate Program**, con el que proponemos a recién titulados una experiencia laboral de rotación por distintas áreas, en un recorrido mentorizado desde el primer día. Este programa se inspira en la mítica "Ruta 66", simbolizando el viaje que cada participante emprende al iniciar su carrera profesional. Se trata de que vivan una experiencia real, dinámica y transversal, potenciando así tanto su desarrollo personal como profesional en la organización.

- También hemos creado el **LAB19**, un laboratorio experimental de IA y tecnologías emergentes. Es un espacio pensado para impulsar la creatividad y llevar ideas nuevas hasta el prototipo. Aquí la innovación es libre, atrevida y sin límites, con el objetivo de generar propuestas de valor únicas en el mercado.

- Además, también **colaboramos con distintas universidades** con las que tenemos firmadas varias cátedras. Fomentamos becas, facilitamos prácticas y fomentamos la empleabilidad. Esto supone una alianza estratégica para impulsar el talento universitario en nuestra organización. Así, las más destacadas serían las que tenemos firmadas con la Universidad de Murcia (UMU), la de Excelencia Empresarial y la de Veterinaria, con la Universidad Católica San Antonio (UCAM) la de Neotech, y con la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT) la de KAITECH. Cabe destacar que en la cátedra de Excelencia Empresarial otorgamos becas anuales para realizar prácticas en nuestra delegación de Shanghai.

### Fomento del compromiso y nuestra cultura: crear experiencias que unen

Desde hace años desarrollamos **eventos internos** que van más allá del ámbito laboral, con el objetivo de crear vínculos reales y reforzar la identidad compartida. Así, algunas de las más destacadas son:

- **Jornada Bienstar Sports**: una jornada lúdico-deportiva pensada para conectar familia, deporte, salud y bienestar emocional.
- **Premios "Toda una vida"**: un reconocimiento a los empleados más destacados, elegidos por la propia plantilla por sus valores demostrados a lo largo de toda su vida con nosotros.
- **El sabor de lo nuestro**: una experiencia culinaria en la que preparamos recetas con productos de la casa, guiados por el chef Jan Santos en el Espacio Umami, donde podemos compartir con compañeros de distintas áreas y demostrar que somos un equipo allí también.
- **Concurso ELPOZOChef**: inspirado en el conocido formato televisivo, una iniciativa para poner en valor la fuerza de las familias y la importancia del trabajo en equipo, dentro y fuera de la empresa. ■



### Reconocimiento y mirada al futuro

Gracias a todas estas iniciativas, hemos sido reconocidos por **tercer año consecutivo** dentro del **top 10 de empresas españolas de gran consumo preferidas por universitarios**, según el ranking Merco Talento Universitario.

Nuestro compromiso con la **innovación, la formación y el desarrollo profesional** refleja una visión a largo plazo. No solo buscamos el éxito presente, sino **se�brar las bases del talento del mañana**, manteniendo a ELPOZO-Grupo Fuertes como un referente del sector y un lugar donde las personas pueden crecer y sentirse parte de algo más grande.

# “La digitalización está dotando a las áreas de Personas de las herramientas necesarias para hacer realidad el nuevo contrato emocional”

ENTREVISTA

**Victoria Miravall**Payroll & HCM Product Strategy  
Director en Wolters Kluwer Tax &  
Accounting Europe South Region

**L**as áreas de Personas viven un auténtico punto de inflexión. La irrupción de nuevas normativas laborales, el auge de la IA y la demanda de flexibilidad y bienestar por parte de los empleados obligan a redefinir prioridades. Para Victoria Miravall, la clave está en combinar digitalización y gestión del talento para que RRHH deje de ser un área meramente operativa y asuma el liderazgo en la construcción de organizaciones más humanas, competitivas y sostenibles.

**El 80% de los directores de RRHH en España afirma que su función ha cambiado más en los últimos cinco años que en las dos décadas anteriores. Desde tu experiencia, ¿cómo pueden las áreas de Personas prepararse para navegar este “tsunami” y reforzar la relación empresa-empleado?**

El área de RRHH se ha convertido en la auténtica punta de lanza de la transformación digital de las organizaciones; la velocidad del cambio exige que los

departamentos de Personas no solo se adapten, sino que lideren este proceso de digitalización.

Durante los últimos años, los departamentos de RRHH cuentan con herramientas digitales que les permiten agilizar tareas de menor valor añadido para poderse ocupar de lo que realmente importa: la gestión de las personas. Hablamos de herramientas como, por ejemplo, el registro horario digital, que permite analizar de forma ágil la productividad, detectar equipos sobrecargados o áreas que necesitan refuerzos, identificar patrones o una gestión justa de descansos o turnos.

Y para navegar este “tsunami” tecnológico, hay dos claves fundamentales: en primer lugar, la formación continua y la gestión del talento. Debemos asegurar que las personas que gestionan los recursos humanos de las empresas tengan las competencias digitales necesarias para desenvolverse en un escenario en constante evolución. La formación y la capacitación de los empleados es clave, así como la gestión y contratación de nuevos perfiles que los complementen.

Por otro lado, debemos asegurar un uso inteligente de la tecnología: disponer de herramientas digitales no es un fin en sí mismo, sino un soporte para reforzar el contrato emocional entre empresa y empleados. Plataformas en la nube, soluciones de registro horario digital o sistemas de gestión del talento permiten liberar a los equipos de tareas administrativas y enfocarse en lo realmente importante: poner a las personas en el centro. Porque el gran reto de los departamentos de Personas está en preocuparse del bienestar de los empleados, algo que no solo es una visión ética, sino también una ventaja competitiva para los negocios: incrementa la motivación, fideliza el talento, y mejora la productividad y el crecimiento de las empresas.

**Hoy, más del 70% de los profesionales valora tanto la flexibilidad, el bienestar y el propósito como la retribución económica. ¿Cómo puede la digitalización convertirse en aliada de las áreas de Personas para articular ese contrato emocional y situar realmente a los empleados en el centro? ¿Qué rol juegan herramientas como el *People Analytics* para garantizar confianza, transparencia y equidad en cuestiones sensibles como estas?**

Como bien dices, existe un nuevo pacto social que, en gran medida, ha venido marcado por las nuevas generaciones, que exigen a las empresas mayor flexibilidad y poder conciliar el trabajo con su vida personal, cuestiones que van más allá del salario. De hecho, lo podríamos llamar la “nómina emocional” porque abarca todo aquello que la complementa e incide bienestar del empleado. Y, en este contexto, la digitalización se ha convertido en una gran aliada, porque dota a los departamentos de Personas de herramientas para hacer realidad esta nómina emocional, o contrato emocional.



## Normativa, gestión laboral y tecnología: el trinomio perfecto

En palabras de Victoria Miravall, “consideramos que los departamentos de RRHH deben ser punta de lanza de la digitalización y de la implementación de este nuevo pacto social con la ayuda de la tecnología”.

En este sentido, subraya que “para integrar el cumplimiento legal con la gestión de las personas (confianza, flexibilidad, humanización), los responsables de RRHH pueden contar con la ayuda de partners tecnológicos como Wolters Kluwer, que sumamos a esta tecnología la especialización en el ámbito laboral, así como fiscal, contable y de gestión. Como líderes en el desarrollo de herramientas de software, garantizamos la adecuación legal de nuestras soluciones, expertas y especializadas, asegurando que cumplen con las últimas actualizaciones normativas”.

Asimismo, Miravall concreta que “desde la perspectiva de las nuevas normativas laborales, estamos en un proceso de cambio que mantiene alerta a todo el sector, comenzando por los responsables de personas. La reducción de la jornada laboral, que hace poco fue rechazada por el Congreso, o la incertidumbre de qué pasará con el registro horario digital, son algunos ejemplos. De ahí la necesaria confianza y tranquilidad que aporta contar con un partner tecnológico que garantice y facilite el cumplimiento normativo”.



**>** *People Analytics* juega un papel esencial en este proceso. Permite analizar información clave –desde la gestión del tiempo y la productividad por equipos hasta la rotación, la igualdad salarial o el clima laboral– con una precisión que antes era impensable. Gracias a ello, las empresas pueden detectar sobrecargas de trabajo, identificar necesidades de refuerzo en determinados equipos o diseñar planes de formación personalizados que potencien la empleabilidad y el desarrollo profesional.

Y los departamentos de Recursos Humanos deben aprovechar estas herramientas para asegurar decisiones basadas en datos, objetivas y alineadas con los valores de la organización que beneficien tanto a la empresa como al trabajador, con el fin de fidelizarlo y que su productividad no se vea mermada. La digitalización aplicada a la gestión de personas no solo optimiza y agiliza los procesos, sino que permite articular y llevar a cabo ese nuevo contrato emocional que solicitan ya más del 70% de los trabajadores, como comentabas en tu pregunta.

**Teniendo en cuenta que el 95% del tejido empresarial español está compuesto por pymes, ¿qué papel pueden desempeñar las soluciones digitales escalables y adaptables, especialmente pensadas para las áreas de Personas de las pymes?**

España es un país de pymes, y es necesario ofrecerles soluciones digitales escalables y adaptables, que permitan a cada empresa crecer a su propio ritmo, sin necesidad de grandes recursos económicos ni estructuras complejas. La tecnología cloud da respuesta a esta necesidad, ya que no requiere de inversión inicial de instalación ni de mantenimiento y permite acompañar el crecimiento de las organizaciones gracias a su escalabilidad. El universo cloud permite conectar soluciones propias con desarrollos de aplicaciones o sistemas de terceros para satisfacer este tipo de necesidades concretas, de forma adaptada a las particularidades de cada empresa.

**Según Deloitte, el 60% de los responsables de RRHH cree que la IA y el análisis de datos transformarán radicalmente su función en los próximos tres años. Desde Wolters Kluwer, ¿cómo visualizais la tecnología como palanca para profesionalizar y dar más valor a RRHH?**

“Plataformas en la nube, soluciones de registro horario digital o sistemas de gestión del talento permiten liberar a los equipos de tareas administrativas y enfocarse en lo realmente importante: preocuparse del bienestar de los empleados”

La tecnología es sin duda una palanca para evolucionar, transformar y profesionalizar el área de RRHH. La liberación de tiempo operativo para dedicarlo a tareas de valor añadido es más que evidente gracias a la automatización de procesos que proporciona el software de gestión laboral, así como la descentralización de tareas que permiten herramientas como el portal del empleado o de mandos intermedios. Así lo venimos evidenciando en nuestras soluciones.

La diferencia ahora está en que la tecnología ha pasado de ser una herramienta más transaccional, como facilitadora, a desempeñar un rol mucho más estratégico para los departamentos de Personas. El alto volumen de información que se gestiona, así como la sensibilidad de la información tratada, han supuesto, en algunos casos, barreras para esta transformación. El momento es distinto ahora, y tanto apoyándonos en *People Analytics* como en toda la potencialidad que aporta la IA, el paradigma está cambiando de forma radical para los profesionales de RRHH.

Para ello, haber hecho los deberes antes es fundamental. Y, desde esta perspectiva, muchos departamentos de RRHH han sido aceleradores e impulsores de la transformación digital, pero muchos otros, especialmente en empresas de tamaño pequeño y mediano, la realidad es otra y, para poder asumir ese rol estratégico, deberán acelerar su digitalización. ■



#### AL CALOR DEL CONGRESO...

Además de su papel como **moderadora** en la mesa de debate ‘**Escenarios tecnológicos: recalcular la dimensión del tsunami que viene**’, Ana Moreno López, **Product Manager de Wolters Kluwer Tax & Accounting**, realizó para APD una **entrevista en profundidad** analizando el papel del software de gestión y *People Analytics* en la evolución de los departamentos de RRHH, y su creciente relevancia estratégica dentro de las organizaciones.

[VER ENTREVISTA](#)



# ¿Liderazgo, felicidad y productividad? La IA redefine RRHH en esta nueva era



Santiago Vázquez

Director del Centro de Liderazgo Emergente

Luis Ornosa

Gerente Grandes Clientes de MasOrange

Tal y como señala el pensador Yuval Harari, “hoy lo único seguro es el cambio”; muchas transformaciones que antes tomaban siglos o milenios están ocurriendo en pocas décadas debido al impacto combinado de la tecnología, la biotecnología, la IA y los cambios sociales. Diversas investigaciones señalan que la evolución de la humanidad en el siglo XXI será prácticamente equivalente a la vivida desde el momento en el que surgió el *Homo Sapiens*. Y este ritmo exponencial de la evolución supondrá que las grandes disruptpciones, en un futuro próximo, aparecerán todavía con más frecuencia.

La llegada de la IA, sin duda, está suponiendo una gran revolución en sí misma, con un extraordinario impacto en la humanidad, revolucionando la vida de las personas y redefiniendo tanto la operativa como la eficiencia de las empresas. Y ya sabemos que cada revolución tecnológica y social genera un gran desconcierto, debate y, en ocasiones, negación de los hechos. Sin embargo, discutir únicamente si la IA es positiva o negativa resulta un ejercicio estéril. El verdadero reto consiste en comprenderla,

asumirla y ponerla al servicio de la humanidad, de las organizaciones y de cada individuo, generando más productividad, nuevas oportunidades y bienestar.

Ejemplos como el de IBM lo demuestran: la automatización de un 30% de las tareas repetitivas en su departamento de RRHH supuso el despido de 8.000 empleados, pero al mismo tiempo permitió redirigir esos recursos a áreas de mayor valor, como la ingeniería de software y las ventas. Tal y como afirmó su CEO, Arvind Krishna, la “IA ha permitido aumentar el empleo total en IBM al permitir más inversión en otras materias más enfocadas al pensamiento crítico en vez de al trabajo rutinario”.

El Foro Económico Mundial estima una destrucción de 92 millones de empleos hasta 2030, pero también la creación de 170 millones de nuevos puestos vinculados a capacidades humanas amplificadas por la tecnología. Por eso, la clave no está en temer la disruptión, sino en adaptarse, potenciar el talento y construir organizaciones donde la colaboración entre personas e IA impulse el progreso compartido.



## De Audi a Zara: la IA más presente que nunca

Los **beneficios de la IA** en las empresas ya son una realidad gracias al incremento de la productividad que se está produciendo en distintos ámbitos. Mientras algunas empresas se centran en ahorrar costes prediciendo de forma precisa los parámetros de sus negocios o automatizando tareas rutinarias, otras se centran en mejorar la atención al cliente o en acelerar la toma de decisiones. **Audi**, por ejemplo, ha integrado sistemas inteligentes que inspeccionan millones de puntos de soldadura en su planta, liberando a los operarios para tareas de mayor valor. **Walmart**, por su parte, ha desplegado agentes virtuales que agilizan inventarios y optimizan la logística interna, impactando de forma directa en la eficiencia operativa.

En el sector financiero, **Mastercard** y **BBVA** han multiplicado la detección de fraudes con modelos predictivos, reduciendo riesgos y generando confianza en millones de transacciones. También la personalización se ha convertido en un motor de competitividad: **Zara** ajusta inventarios y colecciones en función de preferencias locales, mientras **Toyota Financial Services** aprueba créditos en milisegundos gracias a algoritmos de decisión.

Todas las áreas son **objeto de mejora operativa** y todas convergen en un mismo resultado: aumentar la productividad y reforzar la posición competitiva mediante la **transformación de la cultura de sus organizaciones** a través de un **nuevo liderazgo** que se preocupa simultáneamente de los resultados y la productividad, y también de la motivación, el compromiso y el bienestar de sus colaboradores, para potenciar la capacidad de adaptación, la creatividad y la innovación.

La clave no está en temer la disruptión, sino en adaptarse, potenciar el talento y construir organizaciones donde la colaboración entre personas e IA impulse el progreso compartido

## Cuestión de adaptación... y de competencias críticas

Y es precisamente la necesaria capacidad de adaptación de las personas lo que nos debe llevar a identificar las estrategias para potenciar nuestra flexibilidad, una adaptación que no resulta fácil, ya que como dijo el sociobiólogo Edward Wilson, «el verdadero problema de la humanidad es que tenemos emociones paleolíticas, instituciones medievales y tecnología divina».

El Foro Económico Mundial aporta también cierta luz al respecto identificando, en su informe ‘Future of Jobs 2025’, las competencias críticas en las que individuos y organizaciones debemos enfocar nuestros planes de desarrollo:

- Pensamiento crítico y analítico.
- Resiliencia emocional y flexibilidad cognitiva.
- Liderazgo e influencia social.
- Capacidad de abstracción y creatividad.
- Motivación y conocimiento de uno mismo.
- Habilidades tecnológicas.
- Empatía y escucha activa.
- Curiosidad y amor por el aprendizaje continuo.



&gt;

Todas esas competencias son susceptibles de ser desarrolladas por todo el mundo con el entrenamiento adecuado, y si queremos que tanto a nivel individual como a nivel organizacional podamos gestionar con éxito los nuevos desafíos de esta nueva era apostar por su desarrollo se convierte en una imperiosa prioridad.

Y en este contexto resulta imprescindible hacer nuevos planteamientos e incluso reinventar el rol de RRHH y también el concepto de liderazgo.

#### **RRHH debe reformular su propósito**

En la actualidad, el desarrollo económico no garantiza el bienestar psicológico ni la satisfacción vital. La paradoja es evidente: nunca habíamos alcanzado los actuales niveles de progreso y desarrollo tecnológico, pero los niveles de estrés, depresión y ansiedad también se encuentran en sus cotas máximas. La presión por mantener la productividad, los modelos organizativos rígidos y la desconexión entre las tareas laborales y los propósitos personales han generado un entorno en el que muchos empleados se sienten agotados y desmotivados. Ante esta realidad, RRHH debe reformular su propósito pasando de una lógica centrada en "la productividad del talento" a una más ambiciosa y transformadora: "cultivar felicidad como

estrategia de negocio" donde los líderes tengan entre una de sus principales funciones contribuir al crecimiento y al bienestar de las personas que conforman sus equipos convirtiéndose en líderes coach.

En definitiva, la IA no debe ser vista como una amenaza para el ser humano, sino como una herramienta con un potencial transformador extraordinario, siempre que se desarrolle desde una perspectiva ética. La IA puede y debe convertirse en un aliado estratégico para RRHH, ayudando a recuperar el sentido más profundo de esta función: acompañar el desarrollo personal, cultivar trabajos con propósito y promover el bienestar integral de quienes forman parte de las organizaciones.

El verdadero progreso pasa por el desarrollo tecnológico al servicio del ser humano. Las organizaciones en general, y las empresas en particular, afrontan el reto permanente de la sostenibilidad y supervivencia, y la clave para alcanzar ese reto no es otro que las personas.

Como dice Dave Ulrich: "las compañías no piensan, lo hacen las personas". Aunque seguramente Ulrich estaría de acuerdo en añadir: "las compañías no piensan, lo hacen las personas potenciadas por la Inteligencia Artificial". ■

## El futuro del talento: IA, habilidades, aprendizaje continuo y la revolución de RRHH

Elena Giménez  
Managing Director Speexx España



**L**a gestión del talento está atravesando una transformación sin precedentes. La IA ha dejado de ser una promesa para convertirse en una herramienta estratégica que redefine cómo las organizaciones atraen, desarrollan y fidelizan a sus equipos. Según el último estudio de Avature, el 42% de las empresas que ya utilizan IA en RRHH ha experimentado mejoras en productividad, y se espera que el 95% de los equipos de RRHH aumente su uso este mismo año.

Sin embargo, el verdadero cambio no está solo en la tecnología, sino en la cultura organizacional. La formación continua se ha convertido en el pilar de la competitividad. Las grandes empresas están invirtiendo millones de euros en formar a sus equipos en IA, demostrando que el talento humano sigue siendo el motor del crecimiento. En este nuevo paradigma, habilidades como el pensamiento crítico, la adaptabilidad y la colaboración entre equipos son tan importantes como las competencias técnicas.

El reto para los departamentos de RRHH es doble: liderar la adopción ética y responsable de la IA, y construir ecosistemas de aprendizaje que empoderen a los empleados. La personalización, la gamificación y la analítica de datos son algunas de las estrategias que están ganando terreno en el uso de la IA en la formación corporativa. ■

#### **Cuestión de personalización y herramientas**

En Speexx, integramos la IA de forma estratégica con el objetivo de impulsar el aprendizaje continuo, personalizar el acompañamiento de nuestros clientes y mejorar la eficiencia de los procesos. Por un lado, la IA nos ayuda a personalizar la formación de cada uno de los usuarios con contenidos y profesores adaptados a sus necesidades y ámbitos de trabajo. Por otra parte, contamos con nuestras propias herramientas de IA, como el Speexx Talk™, una solución desarrollada para ampliar y mejorar la formación en idiomas de nuestros clientes dentro de su propia plataforma de aprendizaje.

*"La personalización, la gamificación y la analítica de datos son algunas de las estrategias que están ganando terreno en el uso de la IA en la formación corporativa"*

En definitiva, el futuro del talento exige una visión integral, donde la tecnología amplifique lo humano. RRHH ya no es solo un área de soporte, sino un agente de cambio que impulsa la innovación, la inclusión y el crecimiento sostenible. La revolución está en marcha, y quienes sepan combinar la IA, las habilidades y el aprendizaje continuo serán los que lideren el futuro del mundo corporativo. ■

# “El futuro del aprendizaje corporativo pasa por equilibrar innovación tecnológica y calidad humana”

ENTREVISTA

**Javier Hernández**

Director General de Language Solutions



**E**n un entorno empresarial en constante transformación, la formación se ha convertido en un factor estratégico clave. Javier Hernández, Director General de Language Solutions España, analiza cómo los departamentos de Talento pueden responder con agilidad a las necesidades reales del negocio, combinando tecnología y acompañamiento humano. Defiende una visión del aprendizaje como inversión -no como gasto- y subraya el papel de la cultura lingüística como motor de cohesión, propósito y competitividad en las organizaciones del futuro.

## Desde tu experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos y cómo superarlos de forma sostenible?

Los departamentos de Talento afrontan tres grandes retos: la velocidad del cambio, la alineación entre formación y negocio y la motivación real de los empleados. Paradójicamente, nunca hubo tantas herramientas formativas, pero tampoco tanto riesgo de desconexión o fatiga.

El primer desafío es traducir las necesidades estratégicas en planes de aprendizaje concretos. A menudo la formación se gestiona como un “checklist” de

cumplimiento, y no como un motor de transformación. El segundo es la fragmentación de la oferta: la proliferación de plataformas sin acompañamiento humano dispara las tasas de abandono. El tercero es medir el impacto real: RRHH sigue buscando evidencias de retorno en productividad, engagement o retención.

Superar estos retos exige un diagnóstico estratégico y anticipatorio, proyectando las habilidades que el negocio necesitará en los próximos años y conectando L&D con la digitalización o la innovación. También es clave una formación personalizada y acompañada, guiada por expertos y contextualizada en situaciones reales.

La motivación sostenible depende de que el empleado perciba valor: si la formación le hace sentirse más capaz y conectado, su compromiso crece. En definitiva, la formación no debe verse como un gasto, sino como una inversión que multiplica el valor de la organización.

**La velocidad del cambio convierte el aprendizaje continuo en una ventaja competitiva crítica. ¿Qué estrategias recomiendas para instaurar una cultura de aprendizaje proactiva?**

El aprendizaje continuo ya no es opcional. La velocidad del cambio obliga a pasar de una formación reactiva a una cultura proactiva de aprendizaje. Y esa cultura se construye en cuatro niveles:

- **Propósito:** el aprendizaje debe conectarse con el “para qué” estratégico de la empresa. Cuando el objetivo es claro -ser más competitivos, innovar, cohesionar equipos híbridos-, el aprendizaje deja de ser accesorio y se vuelve misión.
- **Accesibilidad:** la democratización del aprendizaje es esencial. No solo los directivos o “high potentials” deben acceder a la formación; el *reskilling* y *upskilling* deben llegar a todos.
- **Motivación intrínseca:** hay que generar deseo de aprender. Funcionan los itinerarios personalizados, la gamificación y el reconocimiento interno, sobre todo cuando conectan metas personales con profesionales.
- **Ejemplo del liderazgo:** los líderes deben ser modelos de aprendizaje. Cuando los directivos aprenden idiomas o nuevas tecnologías, envían un mensaje inequívoco sobre la cultura que promueven.

**Las tecnologías emergentes están transformando los modelos formativos. ¿Cómo aprovecharlas sin caer en la fatiga digital?**

Vivimos una revolución tecnológica: plataformas adaptativas, IA y analítica avanzada ofrecen enormes oportunidades de personalización y eficiencia. Pero el riesgo está en olvidar que la verdadera transformación no reside en la herramienta, sino en la persona.

Las organizaciones que apostaron solo por modelos digitales registraron altas tasas de abandono. El problema no es técnico, sino humano: sin vínculo con un profesor, el aprendizaje pierde contexto y motivación. La tecnología puede recomendar módulos o medir progreso, pero no transmite la empatía ni la inspiración del contacto directo.



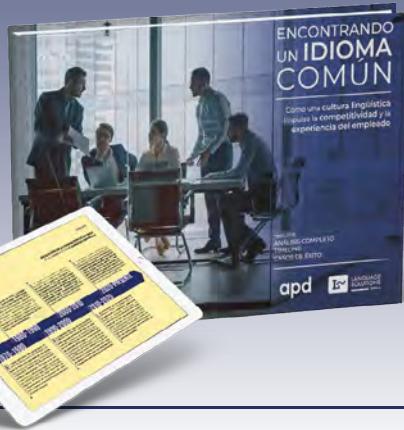
**En organizaciones distribuidas y heterogéneas, ¿cómo puede un “lenguaje común” reforzar la cohesión y el rendimiento colectivo?** El riesgo de fricciones internas es real, y la creación de un lenguaje común es la mejor vacuna contra la descohesión. Ese lenguaje tiene tres dimensiones:

- Competencias lingüísticas, para garantizar que todos los equipos manejan un idioma compartido, reduciendo un 40% los errores de comunicación.
- Competencias comunicativas, que integran habilidades para presentar, negociar y empatizar, uniendo *soft skills* e idiomas.
- Competencias de propósito, donde valores, misión y visión se convierten en referencias compartidas.

**El impacto es tangible: +35% de eficiencia en proyectos internacionales, mayor retención de talento y menos conflictos internos.** En síntesis, un lenguaje común refuerza la cohesión y convierte la diversidad en una ventaja competitiva. Los departamentos de Talento deben ir más allá de la formación: su papel es crear un marco de comunicación y propósito compartido que humanice y potencie la organización.

# ENCONTRANDO UN IDIOMA COMÚN

Cómo una cultura lingüística impulsa la competitividad y la experiencia del empleado



**apd** LANGUAGE SOLUTIONS ESPAÑA

\*INCLUYE  
ANÁLISIS  
TIMELINE  
CASOS DE ÉXITO

DESCÁRGATELO



¡Accede ya a la entrevista completa!

VER AHORA



El valor del formador sigue siendo insustituible. Un profesor experimentado detecta estados de ánimo, refuerza la motivación y adapta el aprendizaje a la realidad del alumno. El reto no es elegir entre IA o docente, sino integrar ambos inteligentemente: la IA aporta datos, el profesor les da sentido.

El futuro del aprendizaje corporativo pasa por equilibrar innovación tecnológica y calidad humana. La verdadera ventaja competitiva seguirá siendo la misma: personas que aprenden de otras personas, en un entorno de confianza y propósito compartido.

El reciente White Paper '*Encontrando un Idioma Común*' de Langsols y APD señala que las empresas que invierten en cultura lingüística mejoran hasta un 45% la atracción y retención de talento...

El dato es contundente, pero lo relevante es entender por qué. Invertir en cultura lingüística no es solo enseñar un idioma, sino crear un lenguaje común que conecta personas, equipos y propósito. En un entorno global e híbrido, la comunicación es la base de la colaboración y la confianza.

Impulsar la competencia lingüística como parte de la estrategia de desarrollo refuerza la inclusión, la empatía y la capacidad de comprender al otro. Integrar esta visión implica un cambio cultural: dejar de ver la formación en idiomas como un beneficio accesorio para convertirla en una palanca de competitividad y cohesión. La clave está en vincular la mejora lingüística a objetivos reales de negocio -negociar mejor, innovar juntos, liderar equipos internacionales- y en acompañarla de profesores expertos que inspiren y guíen el aprendizaje.

Una empresa con cultura lingüística sólida no solo se comunica mejor: piensa mejor, decide mejor y coopera mejor. En última instancia, hablar un idioma común es construir organizaciones más humanas, eficientes y comprometidas con su futuro. ■

## Sentimiento de pertenencia, un valioso legado a preservar

Itziar Segovia

Directora de Personas en el Athletic Club

**H**ay legados que se construyen con tiempo, compromiso y adhesión. Se presentan como una suerte de 'herencia' que incorpora valores intangibles llamados a ser preservados y definir una identidad, una imagen, un modo de ser, de actuar y de avanzar. Están presentes en algunas de las organizaciones empresariales más longevas, las que han sabido proteger su pasado y proyectarlo al futuro. Saber gestionar una riqueza así, en ocasiones centenaria, es una responsabilidad. Enriquecerla y actualizarla, una obligación.

El Athletic Club es ejemplo claro de ello. La cultura organizativa es una expresión viva de esa identidad. Las personas que integran nuestra organización la asumen con orgullo, pero también con una misión: se comprometen a mejorarla. Adaptabilidad, trabajo en equipo, respeto e innovación irrumpen como habilidades clave para lograrlo.

La tradición nos aporta un sentido de pertenencia, mientras que la innovación nos impulsa a avanzar. Por otro lado, la humildad invita a aprender, a escuchar, a crecer. Nos recuerda que lo que hacemos no nos pertenece, sino que forma parte de un bien común. Pero también necesitamos ambición, ilusión y pasión para marcar nuevas metas, para ser parte de proyectos que nos preparen para un mundo cambiante y en constante transformación.

El contrato emocional en nuestra entidad es palpable desde el primer día. No se limita a la gestión interna, sino que se extiende a una conexión intergeneracional, a un orgullo de pertenencia que trasciende lo profesional. Representamos sentimientos familiares, historias compartidas, y eso genera un compromiso y responsabilidad difícil de encontrar en otros contextos laborales.



### Liderazgo cercano

Todo ello requiere un liderazgo basado en la confianza mutua, en la corresponsabilidad, en una cercanía que permita compartir inquietudes, miedos y logros. En entornos donde las emociones son parte *core* de la actividad, la tecnología debe ser una gran aliada que facilite la gestión de procesos, la obtención de datos y la toma de decisiones. La evolución puede ser innovadora y tecnológica, pero también cercana, amable y capaz de provocar adhesión.

Según el World Economic Forum, entre las competencias más demandadas y que más posiciones avanzan de cara al 2030 destacan el liderazgo con influencia social, las habilidades tecnológicas, la adaptación, la resiliencia y el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Si queremos seguir siendo empleables y aportar valor, debemos avanzar junto a las organizaciones y adaptarnos a un entorno cambiante.

En este sentido, profesionalizar los equipos y fomentar la innovación no solo es una necesidad operativa, sino una estrategia clave para el crecimiento sostenible y futuro. El valor competitivo de contar con personas comprometidas y con orgullo de pertenencia se convierte en un activo diferencial. En definitiva, se trata de preservar y enriquecer el legado que recibieron y que un día deberán ceder a futuras generaciones. ■



## Formación con propósito, inclusión que transforma

El programa *Más Empleo*, cofinanciado por la Fundación "la Caixa" y el Fondo Social Europeo Plus, abre puertas reales a la inserción laboral y social

**H**ablar de diversidad e inclusión ha dejado de ser un simple gesto de responsabilidad social para convertirse en un auténtico imperativo estratégico. Las organizaciones que apuestan por culturas inclusivas no solo refuerzan su cohesión interna, sino que ganan en capacidad de innovación, resiliencia y competitividad. Sin embargo, la clave no está únicamente en atraer perfiles distintos, sino en diseñar entornos donde todas las personas puedan desarrollarse, participar y ser reconocidas sin renunciar a su identidad.

La inclusión real se construye en lo cotidiano: en las oportunidades de acceso al trabajo, en la posibilidad de crecer profesionalmente y en la capacidad de conformar equipos capaces de innovar, adaptarse al cambio y conectar con una sociedad cada vez más plural. Consciente de esta realidad, Fundación "la Caixa" ha situado la inclusión laboral entre sus prioridades estratégicas y, a través del programa *Más Empleo*, cofinanciado junto al Fondo Social Europeo Plus, impulsa

proyectos que no solo generan oportunidades para quienes más lo necesitan, sino que demuestran que la diversidad es también un motor de competitividad para las empresas.

### Histórias que cambian vidas

La experiencia de Yousra Jellam, joven de 21 años procedente de Marruecos, es un claro ejemplo del impacto transformador del programa. Llegó a Málaga con su familia en busca de nuevas oportunidades y, gracias al itinerario de inserción gestionado por CODENAF, participó en una formación en Higiene y Atención Sanitaria Domiciliaria. Tras completar las prácticas, hoy trabaja en la empresa Atende, donde ha encontrado no solo un empleo estable, sino también un espacio para crecer y ser reconocida.

La historia de Dmytro Beziazhchyni, refugiado ucraniano de 21 años, es igualmente inspiradora. Llegó a Málaga hace unos meses huyendo de la guerra y, a través de *Más Empleo*, se formó en el ámbito de la pescadería. Tras realizar prácticas en Carrefour, ha logrado incorporarse a la



### CODENAF, parte de un esfuerzo nacional

El de CODENAF es uno de los **80 proyectos seleccionados en toda España** dentro de la convocatoria *Más Empleo*, que cuenta con una dotación de **48 millones de euros, cofinanciados por Fundación "la Caixa" y el Fondo Social Europeo Plus**. El objetivo es claro: poner en marcha medidas que favorezcan la **inclusión activa de personas en riesgo o en situación de exclusión social**, mediante **itinerarios integrales de inserción sociolaboral** que faciliten su acceso al mercado de trabajo y su plena integración en la sociedad.

Este compromiso se enmarca en una estrategia aún más ambiciosa: junto con las convocatorias *Más Empleo Joven* y *Más Infancia*, la inversión total asciende a **124 millones de euros**, que consolidan a la Fundación como uno de los principales agentes de inclusión social en Europa, en estrecha colaboración con el Fondo Social Europeo Plus.

plantilla del supermercado. Su caso muestra cómo una oportunidad laboral puede convertirse en el primer paso hacia la integración plena en una nueva sociedad.

Ambas trayectorias reflejan una misma convicción: la inclusión no se limita a un discurso, sino que debe traducirse en oportunidades reales que devuelvan a las personas vulnerables la capacidad de construir su propio futuro.

### Un modelo integral de inserción

El valor de *Más Empleo* reside en su enfoque integral. La metodología comienza con un diagnóstico individualizado del perfil de cada participante y continúa con formación ocupacional, desarrollo de competencias transversales, prácticas en empresas y acompañamiento personalizado.

Fundación "la Caixa" promueve este modelo en toda España a través de entidades sociales de referencia, asegurando que la inserción laboral no sea un hecho aislado, sino parte de un proceso sostenido que conduzca a la inclusión social completa.

Además, la estabilidad está garantizada: los proyectos tienen continuidad hasta 2029, lo que ofrece seguridad a entidades, empresas y personas beneficiarias. Es un compromiso a largo plazo, alineado con la misión de la Fundación de romper el círculo de la vulnerabilidad y construir sociedades más cohesionadas.

### Diversidad, inclusión y competitividad

Los resultados no se limitan al impacto social. Empresas como Carrefour o Atende confirman que estos programas les permiten contar con empleados formados, motivados y comprometidos. Incorporar perfiles diversos no solo enriquece la cultura organizativa, sino que aporta resiliencia, innovación y capacidad de adaptación a un mercado cada vez más plural. ■

# NextLeaders ➔

## Bienvenidos a la comunidad de los líderes que vienen



Entre 2030 y 2035, muchas empresas españolas afrontarán un relevo directivo de gran calado. El envejecimiento de la primera línea y la salida progresiva del *baby boom* obligan a preparar el traspaso con tiempo y método. APD plantea Next Leaders como respuesta: identificar, desarrollar y dar voz a quienes deberán asumir más responsabilidad en los próximos años.

### Qué es Next Leaders

Es una comunidad de jóvenes “high potential” de nuestras organizaciones. Y es, a la vez, un programa de aceleración del talento joven. Next Leaders ofrece un espacio estable para que perfiles con alto potencial se relacionen entre sí, aprendan de expertos y líderes empresariales y participen activamente en la programación y en dinámicas específicas pensadas para ellos.

Next Leaders es la forma más directa de acelerar el relevo generacional, visibilizar el talento y crear comunidad. Un programa que convierte el potencial en resultados, conectando a quienes ya están preparados para afrontar los retos que de verdad importan.

### A quién va dirigido

Se dirige a profesionales de alto potencial seleccionados por sus compañías. No hay límite de edad, aunque se recomienda escoger menores de 45 años. La clave no es la etiqueta generacional, sino la responsabilidad futura y la motivación por crecer.

### Cómo se activa

Las empresas socias protectoras de APD designan a sus Next Leaders. Este gesto tiene impacto interno: reconoce el desempeño, fideliza y refuerza el compromiso. Para las compañías asociadas, el programa no tiene coste, lo que facilita abrir esta oportunidad a más talento.

### Qué ofrece

Next Leaders combina actividades verticales y transversales. En el plano vertical: grupos de trabajo, encuentros locales y nacionales, retos, *afterworks* y conversaciones en corto con expertos y directivos. En el plano transversal: presencia protagonista en congresos y foros de APD, participación en jornadas y acceso a órganos donde se decide la agenda de contenidos. Además, cada grupo de trabajo generará “papers” o documentos con las conclusiones de su trabajo que distribuiremos entre la red de APD y elevaremos a instituciones públicas y privadas.

Entre 2030 y 2035, muchas empresas españolas afrontarán un relevo directivo de gran calado. El envejecimiento de la primera línea y la salida progresiva del *baby boom* obligan a preparar el traspaso con tiempo y método

### Nuestro espacio para crear y ser escuchados

#### > La comunidad funciona en clave de co-creación

Son sus miembros quienes proponen temáticas, formatos y expertos; APD facilita y hace que las ideas sucedan. El resultado es un entorno cercano para contrastar miradas, aportar soluciones y aprender con pares y referentes.

#### > Lo que gana la empresa

Asegura la transición y da visibilidad a quienes deben continuar el negocio. Permite contrastar criterios, detectar fortalezas y exponer a los participantes a retos reales. También habilita nuevas vías de colaboración con APD para potenciar el impacto del programa y posicionar a la compañía entre una comunidad estratégica.

#### > Lo que se lleva el participante

Un ecosistema para co-crear y ser escuchado. Participación en decisiones estratégicas, vínculos de calidad y aprendizaje de primera mano. Formación específica en liderazgo, gestión de equipos o negociación. Espacios para elaborar informes y manifiestos sobre cuestiones de fondo -desde el futuro del trabajo a la IA-. Y, algo no menor, una red de iguales con la que también celebrar.

#### > En la agenda de APD

La comunidad tendrá presencia destacada en los grandes encuentros de APD y contará con canales propios: consejo asesor joven, comités vinculados a congresos y un congreso específico de Next Leaders. El proyecto se presentó durante el último congreso de APD de RRHH. ■



### Cambio generacional: 6 datos que te harán reflexionar

• **Envejecimiento.** Los mayores de 65 años pasarán del 20,4% actual al 30,5% hacia 2055.

• **Menos fuerza laboral.** La población de 20 a 64 años bajará del 60,9% al 53,7% en 2051.

• **España.** Se estima que en nuestro país hay unos **4 millones de trabajadores de la Generación del “Baby Boom”**, cuya edad de jubilación tiene como horizonte temporal el año 2035.

• **Directivos.** Entre la capa directiva, **el impacto esperado alcanza a más de un 20% de los actuales responsables**.

• **Empresa familiar.** Solo el 29,3% ha superado al menos un relevo; el 1,2% está en tercera o posteriores generaciones.

• **Relevo y diversidad.** El 31,3% de los nacimientos de 2023 fue de madres nacidas en el extranjero, dato clave para el futuro demográfico y del talento.



## Reportaje Especial

# El algoritmo del talento

**People Analytics, IA y plataformas al servicio de las personas**

“La gente inteligente utiliza el cerebro. La gente sabia utiliza el corazón”. En su viral discurso sobre gente “lista” frente a gente “sabia”, Jack Ma (fundador de Alibaba) apuntaba el valor añadido que supone unir mente y corazón. “Eso es algo que las máquinas nunca harán”, recalca el exitoso empresario chino.

En ese sentido camina la vanguardia actual en gestión de recursos humanos en las compañías. Apoyarse en los datos, en lo científico, y aunarlo con las más genuinas virtudes humanas de quienes lideran departamentos y empresas: empatía, intuición, visión, liderazgo, confianza...

Visto a la inversa, ser “sabio” como mánager de RRHH resulta insuficiente hoy en día. La intuición humana ya no basta en un entorno donde la eficiencia, la experiencia del empleado y la capacidad de anticipación respecto a la competencia y al propio mercado son diferenciales estratégicos. Las empresas están apostando e invirtiendo en People Analytics como una disciplina que, apoyada

en la tecnología, conduce a tomar las mejores decisiones. El objetivo no cambia: impulsar el mejor futuro para la compañía y para quienes la integran.

### El dato como nueva brújula de la gestión del talento

No se trata solo de medir, sino de comprender. De ir más allá de los indicadores clásicos –rotación, absentismo, encuestas de clima– para conectar datos dispares y generar insights accionables que impacten directamente en el negocio. En una era dominada por la toma de decisiones basada en datos en áreas como Finanzas o Marketing, los Recursos Humanos no pueden quedar atrás.

“La analítica de personas permite a las organizaciones identificar tendencias emergentes en la fuerza laboral y realizar intervenciones precisas para mejorar el compromiso y la retención”, enfatiza Thomas H. Davenport, analista senior de Deloitte y profesor de tecnología y management en el reputado Babson College (EEUU).



## CASO DE ÉXITO EUROFRAGANCE

**"Hay procesos que deben aunarse bajo una misma visión, como la formación, la selección o las políticas de compensación y beneficios"**

**C**onsolidar el dato y aunar todos los procesos de RRHH bajo un mismo paraguas es clave a la hora de tomar decisiones de calado en una compañía de alcance global. Este era el reto que Eurofragance planteó a Endalia cuando en 2021 comenzaron su relación. Conversan sobre este éxito conjunto en la Revista Factor Humano Rebeca Jardón, Chief People Officer en EUROFRAGANCE, y Javier Moreira, CEO de ENDALIA.

Durante años, los departamentos de Recursos Humanos han trabajado con herramientas fragmentadas: hojas de cálculo, informes puntuales y datos aislados que apenas permitían extraer conclusiones sólidas. Hoy, eso ha cambiado

&gt;

El talento es hoy el recurso más escaso y, al mismo tiempo, el más decisivo. Sin embargo, pocas compañías están extrayendo todo el valor que los datos de personas pueden ofrecer. El resultado: decisiones lentas, reactivas y, en demasiadas ocasiones, desconectadas de la realidad organizativa.

El concepto de People Analytics no es nuevo, pero su madurez sí. Consiste en la recopilación, procesamiento y análisis de datos relacionados con los empleados para mejorar la toma de decisiones en torno a la gestión del talento. Pero no se trata de monitorizar personas: se trata de entender qué impulsa el rendimiento, el compromiso, el potencial o el riesgo de fuga de los equipos.

### España: acelerón pendiente en People Analytics

Según el 'Global Talent Trends 2024' de Mercer, solo un 17% de las compañías españolas tiene capacidades avanzadas en análisis de personas, frente al 38% en Europa Occidental (Mercer). Además, menos del

**En una firma global como Eurofragance, ¿cómo impacta la digitalización en la eficiencia de los procesos internos de RRHH?**

Rebeca Jardón: Generar soluciones ágiles, en aspectos como la visualización del dato, nos permite ahorrar tiempo y enfocarnos en otras acciones. Es fundamental para el área de Personas disponer de una base de datos única y fiable. Además, permitir el acceso de otras áreas de la compañía, sin depender de RRHH, agiliza muchos procesos. Empodera a los managers como gestores de personas. Esta conexión hace que se impliquen en procesos clave como las evaluaciones salariales, de desempeño o los planes de desarrollo de sus equipos.

**¿Qué hace diferencial la estrategia "Just One. Just HR Lovers." de Endalia?**

Javier Moreira: Somos el único proveedor en España que digitaliza todos los procesos de RRHH junto a un módulo de Nómina, en una sola plataforma SaaS integrada de forma nativa y con una solución parametrizable. Es decir, podemos configurar y personalizar cada una de nuestras soluciones.

**¿Cómo aborda Eurofragance el reto de identificar y fidelizar el talento?**

Rebeca Jardón: Es clave tener un proyecto atractivo, pero también un manager dedicado, que atiende y se vuela en sus equipos. Fidelizar a un empleado no solo depende de una compensación adecuada. El módulo de competencias o de evaluación de desempeño de Endalia nos ayuda a estructurar cómo tienen que darse esas conversaciones para obtener datos que posteriormente nos permitirán construir programas de desarrollo particular del empleado. Tener todo incorporado y que los datos más sensibles estén seguros en una sola plataforma, es básico. Se trata de un proceso único en el que se establece un solo flujo de información y que, además, puede ser replicable en cualquier país. El empleado, por su parte, cuenta con una herramienta ágil y unificada en la que consultar toda su información. ■



**ENTREVISTA COMPLETA**

10% de las decisiones sobre talento en empresas medianas se toman con base en análisis estructurado de datos, según el barómetro de digitalización de ORH 2024 (ORH).

El reto no es sólo tecnológico: es de cultura organizativa, liderazgo y visión.

Durante años, los departamentos de Recursos Humanos han trabajado con herramientas fragmentadas: hojas de cálculo, informes puntuales y datos aislados que apenas permitían extraer conclusiones sólidas. Hoy, eso ha cambiado.

### Frente a la fragmentación, las plataformas integradas

Las nuevas soluciones tecnológicas de People Analytics –como las ofrecidas por empresas especializadas en software de gestión de talento como Endalia– permiten integrar información de múltiples fuentes: procesos de selección, desempeño, formación, clima laboral, beneficios, movilidad interna, etc.

### 5 beneficios estratégicos de implantar People Analytics

1. Decisiones más rápidas y precisas.
2. Reducción de la rotación hasta un 30%.
3. Mejora de productividad en equipos híbridos.
4. Formación más personalizada y eficaz.
5. Mayor transparencia y compromiso.



### Principales aplicaciones de People Analytics

- \* Evaluar la retención y rotación de empleados (**82%**)
- \* Procesos de reclutamiento y contratación (**71%**)
- \* Medir el compromiso de los empleados (**59%**)
- \* Gestionar compensaciones y recompensas (**58%**)
- \* Gestión del desempeño (**58%**)

FUENTE: SHRM Research 2024 - Society for Human Resource Management es la organización profesional de RR.HH. más grande del mundo, con 285.000 miembros en más de 165 países)



Lo relevante no es solo la cantidad de datos, sino la capacidad de visualizarlos, cruzarlos y explotarlos en tiempo real. Esto permite pasar de la gestión reactiva a la anticipación. No deja de ser crucial el papel del *manager HR* en la toma de decisiones, pero ahora sus decisiones se apoyan en mayores certezas y posibilidades de éxito.

La clave está en convertir datos en decisiones estratégicas. Y eso solo es posible cuando el sistema de información está diseñado para ofrecer inteligencia, no sólo registro.

“La principal transformación hacia la democratización de los datos está dejando atrás los cuellos de botella de la información. Ahora, los profesionales de RRHH pueden acceder a información crítica en tiempo real y tomar decisiones directamente basadas en ella”, destaca Alanna Roesler, Líder de Cambio en People Analytics en Schneider Electric. Este gigante emplea a más de 128.000 personas en más de 100 países y ha apostado también por las plataformas tecnológicas como impulso de su área de Personas.

En el informe ‘Building a Better Working World 2024’ de EY, se destaca que las organizaciones que implementan análisis predictivos en RRHH logran hasta un 25% más de retención de talento clave y una mejora del 30% en la asignación eficiente de recursos.

### 8 grandes compañías mundiales que utilizan People Analytics

- **Credit Suisse:** Reducción de la rotación mediante análisis predictivo
- **Google:** Optimización del proceso de contratación
- **IBM:** Mejora en la retención de talento
- **Johnson & Johnson:** Formación de líderes basada en datos
- **Cisco:** Personalización de la experiencia del empleado
- **Bank of America:** Mejora de la productividad en centros de llamadas
- **NASA:** Gestión del talento en entornos híbridos
- **SAP:** Desarrollo de programas de liderazgo inclusivo



### Personas y tecnología, de la mano para un mejor futuro

Aunque el análisis de personas es una cuestión de cultura y estrategia, sin tecnología, el modelo es inviable.

En su informe 2024 *Global Human Capital Trends*, Deloitte es clara: las empresas que avanzan significativamente en medición y analítica tienen casi el doble de probabilidades de lograr los resultados empresariales y humanos deseados frente a las que siguen ancladas en el modelo tradicional fiado exclusivamente a la intuición.

Las plataformas especializadas permiten automatizar la recogida de datos, mantener su trazabilidad y explotarlos en tiempo real. Soluciones como las que ofrece Endalia están diseñadas precisamente para facilitar ese paso de la gestión administrativa a la inteligencia organizativa. Al integrar módulos de gestión del talento, desempeño, formación y comunicación interna, permiten que RRHH se posicione como una unidad estratégica dentro de la compañía.

Porque la diferencia no la marcan solo las personas ni los datos, sino lo que somos capaces de hacer juntos. ■



**“El ROI de las plataformas de RRHH se traduce en eficiencia, pero también en impacto real sobre la motivación, la cultura y los resultados del negocio”**

**L**a primera pregunta es pedirte una panorámica global de en qué medida, en este 2025, ves que está implantada la tecnología en la gestión de los Recursos Humanos de las compañías pequeñas, medianas y grandes.

La tecnología tiene un enorme potencial para empoderar a los departamentos de RRHH, permitiendo automatizar tareas operativas y dedicar así más tiempo y recursos a lo que de verdad importa: las personas.

Desarrollar el talento de las organizaciones es una tarea fundamental para los equipos de Recursos Humanos, pero a la que no siempre puede destinarse todo el tiempo deseado.

Gracias a herramientas digitales como el software de Endalia, las compañías pueden facilitar y automatizar procesos administrativos y operativos (como la nómina, la administración de personal, el registro horario o la gestión de vacaciones y ausencias), y mejorar aquellos destinados al desarrollo de talento (como la gestión de objetivos, evaluación de competencias, la comunicación interna o la formación).

**ENTREVISTA**  
**David del Val**  
People & Talent Manager en Endalia

Aunque ya vemos una tendencia clara a la digitalización, encontramos diferencias evidentes en función del tamaño de las compañías. Mientras que las grandes empresas suelen contar con plataformas integradas, las compañías más pequeñas conviven con herramientas aisladas o soluciones específicas para procesos concretos.

**Un debate habitual, especialmente cuando se tiene que acometer la inversión financiera, es si adoptar soluciones específicas para necesidades puntuales o apostar por invertir en una plataforma 360º potente e integrada para la gestión del talento. ¿Entiendes las diferentes posturas y visiones?**

Absolutamente, entendemos y compartimos las motivaciones detrás de ambas visiones. Por un lado, hay empresas que, ante necesidades puntuales muy concretas o urgentes, optan por soluciones específicas y especializadas. Es una



decisión que puede tener sentido si se busca una respuesta inmediata o si el presupuesto es limitado. Sin embargo, esta estrategia suele generar con el tiempo un ecosistema fragmentado, con problemas de integración, duplicidad de datos y dificultades en la trazabilidad de la información.

Apostar por una plataforma 360º como Endalia -compañía de software global de Recursos Humanos y Nómina- permite centralizar toda la gestión del talento en un único entorno, con una experiencia unificada tanto para empleados como para managers y RRHH. En mi opinión, lo importante es tener una visión a medio-largo plazo y valorar el impacto de cada decisión en la evolución del negocio.

**Nos gustaría conocer tu experiencia dado que, además de integrante de Endalia -líder con su Plataforma HR- eres quien lidera el ámbito de talento y personas en la compañía. ¿Qué ROI ofrece invertir en Plataformas de RRHH todo en uno?**

Vemos un ahorro directo en tiempo y costes operativos: procesos que antes llevaban horas o días pueden resolverse en minutos. En segundo lugar, se gana en calidad de datos y en capacidad de análisis, lo que permite tomar decisiones más acertadas, personalizadas y anticiparse a problemas como la rotación o la falta de compromiso.

El ROI se traduce en eficiencia, pero también en impacto real sobre la motivación, la cultura y los resultados del negocio.

**Por último, preguntar por la llegada de la IA al People Analytics y por los desafíos, tecnológicos y humanos, que afrontáis desde Endalia para el futuro próximo.**

La Inteligencia Artificial está revolucionando el People Analytics. Ya no hablamos solo de reportes estáticos, sino de modelos predictivos que nos ayudan a anticipar fugas de talento, identificar patrones de desempeño o recomendar acciones de desarrollo personalizadas. En Endalia, estamos incorporando IA en distintos módulos de nuestra plataforma para ofrecer análisis cada vez más avanzados.

Con nuestro software de RRHH, Endalia quiere evolucionar hacia soluciones más inteligentes, predictivas y personalizadas. Además, la experiencia del usuario –sea empleado, manager o profesional de RRHH– será el gran foco de innovación. Si hay algo que ya está marcando la gestión de talento y lo seguirá haciendo en los próximos años, es la automatización y personalización en la búsqueda por mejorar el bienestar de los empleados.

Pero, para hacerlo bien, la implementación debe ser ética, transparente y siempre complementaria al juicio humano. El gran reto será mantener el equilibrio entre eficiencia y humanidad. Como decimos en Endalia, aunar lo mejor de la tecnología + lo mejor de las personas. ■



# ¿Estamos preparados para la nueva era del talento?

**Tomás Pereda**

Subdirector General  
de la Fundación máshumano

**E**s muy probable que el impacto de la tecnología y de la demografía posean ya un poder tan transformador que nos abran a una nueva era en la manera en la que se organice el trabajo y la gestión de personas. Desde la Fundación máshumano intuimos que “cada vez habrá menos empleo, pero más trabajo”. De hecho, nos sentimos más cómodos hablando de ‘trabajabilidad’ como un avance evolutivo del concepto de ‘empleabilidad’, ya que cada vez hay formas de trabajar para ganarse la vida que ya no pasan necesariamente porque “alguien ofrece un empleo a alguien”, pues con mayor frecuencia más gente elige trabajar a través de formatos no tradicionales.

Desde nuestra perspectiva, estos son algunas de las tendencias que manifiestan cambios significativos en las estrategias de la gestión del talento:

- **Las tecnologías que surgieron como respuesta al confinamiento demostraron que el trabajo ya no es ni un tiempo ni un lugar,** y consolidaron una mayor globalización del talento. No solo hablamos de los sistemas de videoconferencia, sino de las plataformas digitales a través de las cuales trabajan cientos de miles de *freelancers*, y creciendo. La constatación de que ya es posible trabajar de otra manera ha enronizado a la flexibilidad, junto a la

autonomía y la confianza, como parte de un círculo virtuoso que da pie a una nueva cultura irrenunciable para una parte importante del talento.

- **La rápida y brillante irrupción de la IA comienza ya a automatizar gran parte de muchas de nuestras actividades white collar,** a la vez que nos exigirá potenciar nuestras capacidades más humanas, como el pensamiento creativo y el pensamiento crítico. Una excesiva confianza en las IA generativas puede no solo atrofiar nuestra capacidad de pensar por nosotros mismos -la función crea el órgano-, sino que puede llevarnos a tomar decisiones peligrosamente incorrectas. No olvidemos que según el ‘Global Risk Report 2025’, la desinformación e información falsa representan los mayores riesgos planetarios para los dos próximos años.

- **La velocidad a la que la tecnología nos permite trabajar representa también su accidente** si no aprendemos a evitar la colisión entre el tiempo humano -que sigue siendo el de siempre-, y el tiempo tecnológico, cada vez más acelerado. Dos tiempos positivos, pero que necesitan de una gestión diferenciada consciente. El coste de su ignorancia es posible que explique, en parte, la preocupación por el incremento del deterioro de nuestra salud mental actual.

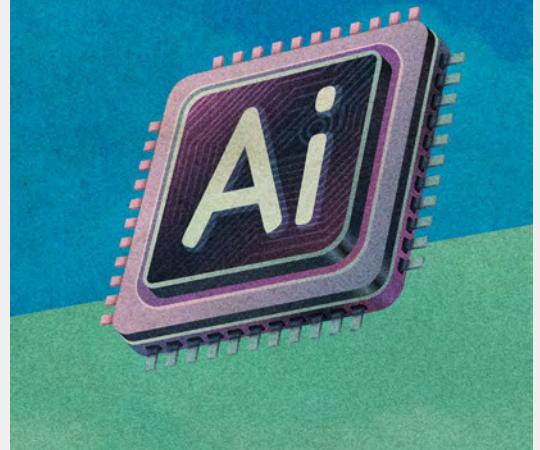
- **La demografía es nuestro destino.** Ya sabemos que para las próximas décadas seguirá reduciéndose la población joven, pero incrementándose la población -también joven- de más de 55 años. En un contexto de escasez estructural de mano de obra, la gestión del talento senior se convierte en un factor de sostenibilidad empresarial, ya que sin la cobertura de nuestras necesidades de mano de obra el crecimiento empresarial está en riesgo. Veremos pronto estrategias de ‘marca de empleador senior’ para competir por el mejor talento senior del mercado. Ya estamos explorando la posibilidad de crear itinerarios de carrera dentro de las organizaciones, voluntarios y atractivos, que permita alargar la trayectoria laboral desde los 65 a los 80 años.

- La demografía también nos advierte de que **la caída de nuestras tasas de fecundidad** -actualmente en 1,12 hijos por mujer y de muy difícil reversión- nos conducirá a una pérdida de población autóctona de unos 25 millones de españoles dentro de este siglo. ¿Qué consecuencias imaginamos que la caída de población pueda tener para el PIB si contamos solo con la mitad del talento, cotizantes, contribuyentes, consumidores...? Salvo que surja una nueva población ‘humanoide’ que simule a la humana, necesitaremos de una inmigración masiva y cualificada que sustituya a la autóctona, a razón de unos 300.000 al año. ¿Contamos como país con una estrategia y planes de acción para este enorme desafío?

- Y, por último, aparece en el horizonte **una nueva tipología de profesional** -el ‘turista laboral’- adaptado al entorno de inestabilidad laboral, con mentalidad de abundancia y sin miedo al mercado laboral, que cada dos años salta de liana en liana, de proyecto en proyecto, contexto desde el que le permite acelerar su crecimiento y aprendizaje, sabiendo que en cada salto de liana incrementa su retribución en un 20% o 30%. Representa la nueva volatilidad de un talento sin dueño; su compromiso es con su carrera y, si en el pasado escuchaba que el empleo de por vida acabó, ahora es el turista laboral quien nos cuenta que el empleado de por vida también acabó.

¿Nos estamos preparando para este nuevo cambio de era? ■

La rápida y brillante irrupción de la IA comienza ya a automatizar gran parte de muchas de nuestras actividades white collar, a la vez que nos exigirá potenciar nuestras capacidades más humanas, como el pensamiento creativo y el pensamiento crítico





# Actualidad & Empresa

**[People&Culture]** Flexibilidad y personalización: un *match* infalible para transformar las estrategias de compensación · Entrevista con Antonio Sas, Director General de Betterfly en España: “El impacto de la retribución flexible va más allá del bolsillo” **[En Clave Sectorial]** La industria busca su nuevo equilibrio verde · En Opinión de... Cristina Sánchez (Pacto Mundial de la ONU) y María Couto (Xeal) · BNEW 2025: la industria que se reinventa desde la innovación · Conversaciones desde la Sede de... Autoridad Portuaria de Gijón **[Visión CFO]** 2026 marca el salto de Finanzas a torre de control en tiempo real · Entrevista con Alfonso Aramburu Álvarez, Senior Consultant, Professional Services de Lucanet: “La automatización no solo libera tiempo: transforma el *mindset* financiero”



Actualidad&Empresa  
**People&Culture**

# Flexibilidad y personalización: un match infalible para transformar la estrategia de compensación

En un entorno donde la inflación sostenida, el estancamiento salarial y la guerra por el talento tensionan las políticas retributivas, las empresas se ven obligadas a replantear el diseño de sus paquetes de compensación. El objetivo ya no es solo "ofrecer beneficios", sino convertirlos en una experiencia personalizada y eficiente que aporte valor a cada empleado sin comprometer la sostenibilidad del negocio.

Según datos del INE y Eurostat, la inflación interanual en julio de 2025 se situó en el 2,7%, mientras que el coste laboral por trabajador creció un 4,4% en 2024. Además, la cuña fiscal -IRPF más cotizaciones- absorbe ya el 39,5% del salario bruto, frente al 34,6% de media en la OCDE.

Este panorama ha reactivado el interés por la retribución flexible como una fórmula eficaz para optimizar el poder adquisitivo sin elevar la masa salarial. Eso sí: la clave del éxito no está solo en ofrecer la posibilidad,

sino en cómo se implementa. Y ahí entran en juego dos conceptos que se han convertido en imprescindibles: flexibilidad y personalización.

## Del beneficio al valor percibido: flexibilidad y personalización como eje

Hoy, el concepto de flexibilidad va mucho más allá del horario o el lugar de trabajo. Según el informe 'Better Work 2024', el 39% de los empleados sitúa la flexibilidad en la elección de beneficios como su prioridad número uno. La posibilidad de configurar su paquete según sus circunstancias vitales ha dejado de ser un valor añadido: es una expectativa básica.

La personalización, por su parte, marca la diferencia. Solo un 9% de los empleados considera que sus beneficios actuales responden realmente a sus necesidades. Sin embargo, en los casos en los que las organizaciones han logrado articular una oferta personalizada y bien

gestionada, el compromiso interno se duplica: pasa del 20% al 55%. También en términos económicos, los datos hablan por sí solos. Según cálculos del sector, un trabajador medio en España (~26.950 €/año) puede ahorrar entre 1.300 y 1.322 euros al año mediante retribución flexible. En los casos de mayor uso -por ejemplo, combinando varios productos fiscales- el ahorro puede ascender hasta los 2.500 € anuales. Para lograr ese mismo impacto vía incremento salarial, la empresa tendría que asumir un coste de entre 2.200 y 2.400 € por persona.

Como apunta Antonio Sas, Director General de Betterfly en España, "la retribución flexible ya no es un extra, sino un apoyo real para los empleados a la hora de gestionar su economía doméstica. En un contexto inflacionista, permite ganar poder adquisitivo sin que suponga un coste adicional para las compañías".



## Tendencias 2025: personalización total y bienestar inclusivo

Según la 'Guía de Tendencias 2025' elaborada por Betterfly, las 3 grandes prioridades para el nuevo modelo de compensación son:

### 1. Personalización ajustada al ciclo vital del empleado

Cada persona quiere beneficios diferentes en función de su edad, responsabilidades o momento profesional. Un plan rígido ya no sirve.

### 2. Salud financiera como nueva urgencia

Con el 69% de los empleados sintiéndose poco compensados para el coste de vida y un 37% reconociendo estrés financiero, la retribución flexible es hoy una herramienta de salud económica.

### 3. Bienestar integral: físico, mental y emocional

Aunque solo el 18% de las empresas ofrece programas de salud emocional, quienes lo hacen han visto una mejora del 70% en orgullo de pertenencia y una reducción clara en absentismo.

Este nuevo paradigma obliga a las empresas a **repensar sus beneficios no como un "extra", sino como una extensión de su propuesta de valor al talento**. Beneficios que se adaptan a la vida real y que se integran en el día a día del empleado, no como un catálogo estanco, sino como un ecosistema vivo que evoluciona.

&gt;

## Ahorro, compromiso y productividad: una triple palanca

Pero como insisten los expertos, el impacto de una estrategia de compensación flexible bien ejecutada va mucho más allá del ahorro. Cada vez hay más evidencia de que estos planes tienen efecto directo en tres variables clave: satisfacción, retención y productividad.

Según la radiografía de uso de Betterfly -basada en más de 100.000 empleados en activo-:

- El **82%** de los usuarios utiliza de forma habitual su tarjeta de retribución flexible.
- El **60%** consulta sus beneficios semanalmente y hasta un **30% lo hace a diario**.
- **7 de cada 10 empleados** activan su plan con éxito tras el *onboarding* inicial.
- Las campañas personalizadas de comunicación permiten elevar el uso hasta un **30% adicional**.



## “El impacto de la retribución flexible va más allá del bolsillo”

ENTREVISTA

**Antonio Sas**

Director General de Betterfly en España

**En un entorno de inflación sostenida y con los costes salariales tensionados, la retribución flexible ha emergido como una vía eficaz para reforzar el poder adquisitivo sin incrementar el gasto estructural de las empresas. ¿Consideras que las organizaciones están entendiendo su valor estratégico o sigue viéndose como un recurso coyuntural?**

La retribución flexible ya no es coyuntural, es estructural. Hoy es la forma más eficiente de reforzar el poder adquisitivo sin afectar a los costes salariales. Un empleado sacando provecho de este beneficio puede lograr un ahorro medio de 1.300 € al año, y hasta 2.500 € en algunos casos. Es como tener una subida de sueldo sin que la empresa tenga que asumir un coste adicional.

Estas cifras evidencian una realidad: no basta con ofrecer beneficios. Lo que marca la diferencia es la adopción real, y eso se consigue con acompañamiento, tecnología y una experiencia centrada en el usuario.

## El nuevo rol del proveedor: de servicio a socio estratégico

Precisamente, la proliferación de soluciones tecnológicas ha elevado el nivel de exigencia en los departamentos de RRHH. Cada vez más compañías buscan plataformas que no solo operen correctamente, sino que actúen como verdaderos *partners* de negocio, capaces de acompañar todo el ciclo de vida del plan retributivo.

Un ejemplo de este enfoque integral es Betterfly, que se presenta como un aliado para los equipos de Personas. Su propuesta combina la automatización de procesos administrativos -como altas, bajas, incidencias



¿Cómo se traduce, en el día a día, esa apuesta por la innovación y la flexibilidad continua que hacéis desde Betterfly para mantener los paquetes de compensación competitivos y alineados con las tendencias más actuales?

Ser un partner estratégico es liberar a RRHH de la gestión administrativa y aportar los datos necesarios para tomar mejores decisiones. Yo siempre digo que, en la práctica, trabajar con Betterfly es como sumar personal extra al equipo: reducimos horas de gestión, bajamos costes y dejamos que RRHH se enfoque en lo que importa, que es cuidar a las personas. Además, nuestro compromiso es mantener los paquetes de compensación vivos: flexibles, actualizados y alineados con lo que pide cada generación de empleados. No hablamos solo de beneficios, hablamos de experiencias que generan compromiso real. ■



¡Accede ya a la entrevista completa!

VER ENTREVISTA

&gt;

o soporte a empleados- con una plataforma unificada desde la que gestionar beneficios fiscales y bienestar. Esto permite a RRHH dedicar más tiempo a tareas estratégicas y ofrecer a Dirección y Finanzas una visión clara del retorno de la inversión.

Este modelo responde a un cambio de paradigma: RRHH ya no busca proveedores. Busca aliados que simplifiquen, personalicen y midan.

#### Trazabilidad y datos: el nuevo estándar de RRHH

Una de las transformaciones más visibles en esta nueva era de los beneficios es la centralidad del dato. La tecnología ha pasado de ser un habilitador a convertirse en el núcleo del sistema de compensación.

Plataformas con IA permiten anticipar patrones de uso, personalizar recomendaciones y ofrecer simuladores en tiempo real. Este nivel de personalización no solo mejora la experiencia, sino que refuerza la transparencia y la autonomía del empleado.

Además, la trazabilidad se ha vuelto imprescindible: número de empleados adheridos, frecuencia de uso, ahorro individual y colectivo, impacto en rotación o productividad. Todos estos indicadores están permitiendo a RRHH justificar presupuestos y optimizar decisiones.

Como explican desde Betterfly, "un plan de beneficios sin seguimiento es una buena intención, no una política eficaz". Por eso, más allá de fidelizar, los planes

bien gestionados se están convirtiendo en fuentes de inteligencia estratégica para el negocio.

#### La empresa que cuida, CRECE

En un mercado laboral cada vez más competitivo, personalizar es rentabilizar. La retribución flexible y los beneficios adaptados ya no son opcionales. Son el nuevo lenguaje de las organizaciones que quieren atraer, fidelizar y movilizar al mejor talento.

Diseñar una estrategia de compensación eficaz exige ir más allá del catálogo: requiere visión, datos y un socio que acompañe el proceso. Porque en 2025, el salario emocional se diseña a medida, y las empresas que lideran esta transformación no solo serán más humanas. También serán más competitivas. ■

La retribución flexible y los beneficios adaptados ya no son opcionales. Son el nuevo lenguaje de las organizaciones que quieren atraer, fidelizar y movilizar al mejor talento

#### CASO DE ÉXITO

#### Beneficios a medida: la estrategia de Vorwerk para fidelizar y comprometer a sus equipos

##### Punto de partida

Vorwerk, con unos 350 empleados en España y más de 10.000 colaboradores autónomos, se encontraba ante el reto de actualizar su propuesta de valor hacia los equipos. La compañía quería adaptar su sistema de compensación y beneficios para responder a las expectativas actuales de los profesionales, apostando por un modelo flexible, segmentado y personalizado. El objetivo era que los beneficios dejaran de ser genéricos y pudieran ajustarse a las necesidades reales de cada persona, al mismo tiempo que se garantizaba una gestión ágil, transparente y centralizada.



##### Soluciones

Junto a Betterfly y gracias a la digitalización impulsaron:

- Lanzamiento de un plan de retribución flexible apoyado en una plataforma que permite la personalización en tiempo real.
- Implementación de un simulador para que los empleados pudieran ver el impacto de sus elecciones y aumentar la adhesión al plan.
- Comunicación clara y segmentada, con acompañamiento a los usuarios (empleados y gestores) durante el proceso de implantación.
- Centralización de la gestión de beneficios en una sola plataforma digital para simplificar operaciones y facilitar la administración.

##### Resultados

- Mayor adhesión de las personas al plan de beneficios gracias a la flexibilidad y personalización.
- Refuerzo del compromiso de los equipos al percibir que los beneficios respondían a sus necesidades reales.
- Mejora en la propuesta de valor para el talento, con efectos positivos sobre la motivación interna.
- Optimización de la gestión, reduciendo la complejidad administrativa al tener todo centralizado en una única plataforma.



VER AHORA



## La industria busca su nuevo equilibrio verde

**E**l modelo de producción globalizado entra en revisión. Tras décadas de deslocalización y dependencia de cadenas de suministro lejanas, el desafío ahora es producir cerca, de forma sostenible y digital. La transición verde se convierte así en el catalizador de una nueva política industrial que busca autonomía, competitividad y resiliencia en un contexto global de competencia feroz y tensiones geopolíticas.

### Un nuevo contrato industrial para la era verde

Así es. La industrialización verde se ha convertido en una prioridad política y económica. Pero no se trata solo de reducir emisiones, sino de redefinir el modelo de competitividad. En palabras del *think tank* Bruegel (febrero 2025), “la transición industrial limpia avanza, pero no al ritmo que exige la competencia internacional”. Su análisis señala que mientras China destina más del 1,5% de su PIB a tecnologías limpias, Europa aún no alcanza el 0,7%, y que solo un tercio de los proyectos industriales vinculados al *Green Deal* han conseguido financiación completa.

Sin embargo, los vientos soplan en contra. Desde EEUU, la *Inflation Reduction Act* ha desplazado inversiones hacia el otro lado del Atlántico gracias a incentivos fiscales masivos; China subsidia su producción

El informe Draghi sobre la competitividad europea, presentado en septiembre de 2024, fue ya contundente: la UE ha perdido peso industrial y su productividad crece a menos de la mitad que la de EEUU. Según el documento, Europa necesita “una estrategia industrial común que movilice inversión pública y privada hacia innovación, descarbonización y tecnología avanzada”. Es, en palabras del exGobernador del BCE, un “nuevo contrato industrial” para sostener el modelo social europeo y su soberanía económica.

verde a una escala inalcanzable para la UE; y en paralelo, algunos gobiernos europeos afrontan un creciente escepticismo social y político hacia las políticas climáticas, con movimientos que piden ralentizar la transición para proteger el empleo o evitar el encarecimiento energético. A ello se suman los aranceles cruzados -como los impuestos al acero y los vehículos eléctricos- que amenazan con convertir la sostenibilidad en un nuevo frente de guerra comercial.

En este contexto, los países del sur, como Francia o España, están intentando reconstruir tejido productivo con criterios de sostenibilidad y digitalización. Según el informe EsadeEcPol (2025), la economía española afronta una oportunidad histórica para transformar su base industrial, aprovechando fondos europeos y su potencial en energías renovables. La clave, añade el estudio, está en desarrollar capacidades propias en sectores de alto valor añadido, como el almacenamiento energético, la inteligencia artificial aplicada a procesos industriales o la movilidad eléctrica.

El reto no es menor, y para ello, los expertos reclaman políticas industriales más activas, una fiscalidad verde predecible y marcos regulatorios estables que den seguridad a la inversión. “La transición verde será competitiva o no será”, advertía recientemente Mario Draghi.

### Las barreras que aún frenan la transformación

Sin embargo, el camino hacia esa “nueva soberanía industrial” está lleno de obstáculos. El primero, la burocracia. Los procesos de autorización para proyectos industriales verdes o de hidrógeno pueden tardar hasta tres años, frente a menos de uno en EEUU bajo la ya citada *Inflation Reduction Act*. A ello se suman los altos costes energéticos: aunque han bajado desde el pico de 2022, siguen siendo un 30% más altos que la media estadounidense, según datos de la Comisión Europea.

La fragmentación del mercado financiero también pesa. Sin una verdadera unión de capitales, Europa depende de fondos públicos y de un sistema bancario reticente a asumir riesgo industrial. De ahí la insistencia de Draghi en la creación de un “fondo soberano europeo” capaz de respaldar proyectos estratégicos comunes.

En el ámbito empresarial, el desafío pasa por atraer talento y reconvertir el existente. La revolución verde y digital exige nuevos perfiles técnicos -desde ingenieros de automatización hasta analistas de datos industriales-, pero la oferta formativa avanza más lento que la demanda. España, por ejemplo, presenta un déficit de 200.000 profesionales STEM, según la CEOE.

### Innovar para competir: la respuesta empresarial

Aun así, la dirección empresarial parece haber captado el mensaje. Grandes grupos energéticos, tecnológicas industriales y firmas de infraestructuras están reorientando inversiones hacia modelos de producción sostenibles y digitales. No se trata solo de reputación o cumplimiento normativo: la rentabilidad empieza a estar ligada a la eficiencia energética y a la circularidad.



### Almuerzo privado en Lerma con el Ministro Jordi Hereu para analizar el papel estratégico de la industria

El pasado 24 de octubre, con la colaboración de Aon, APD celebró en el Parador de Lerma un **Almuerzo privado para Socios Protectores con Jordi Hereu, Ministro de Industria y Turismo**, quien abordó el papel de la industria como palanca de transformación económica y social.

Recibido por Emma Gómez, Directora General de APD, durante su intervención Hereu enmarcó su discurso en **un momento decisivo para España y Europa**, defendiendo que la reindustrialización es esencial para garantizar la autonomía estratégica, la soberanía económica y la defensa de los valores democráticos europeos.

Subrayó que esta nueva etapa debe apoyarse en **dos ejes fundamentales -la transformación digital y la transición energética-**, y destacó la importancia de los PERTE y la colaboración público-privada como instrumentos clave para canalizar los fondos europeos hacia la innovación y el crecimiento empresarial.

El Ministro insistió, además, en que España puede convertir la energía renovable en una ventaja competitiva y en que sectores como la automoción y la defensa serán determinantes para reforzar el liderazgo industrial y tecnológico del país.

&gt;

En el último año, varias compañías europeas han anunciado programas de inversión industrial verde. Iberdrola, Siemens o Schneider Electric han incrementado su apuesta por fábricas bajas en carbono y sistemas automatizados que optimizan el consumo energético. La tendencia también alcanza al capital riesgo, con fondos que destinan una parte creciente a startups de tecnología limpia e inteligencia artificial aplicada a la industria.

Sin una verdadera unión de capitales, Europa depende de fondos públicos y de un sistema bancario reticente a asumir riesgo industrial. De ahí la insistencia de Draghi en la creación de un "fondo soberano europeo" capaz de respaldar proyectos estratégicos comunes

Esta nueva lógica empresarial, más alineada con los objetivos del *Green Deal Industrial Plan*, apunta a una transición donde la sostenibilidad se convierte en factor de competitividad. Las empresas que innoven en eficiencia, materiales reciclables o inteligencia de procesos no solo cumplirán la regulación, sino que ganarán ventaja en costes y acceso a financiación verde.

El desafío, advierten los expertos, será escalar estas experiencias para que no se queden en casos aislados. Hacer del cambio una transformación estructural requerirá colaboración público-privada, incentivos bien diseñados y una visión a largo plazo. Porque la reindustrialización verde no es un fin en sí mismo, sino la condición para sostener el crecimiento, la autonomía económica y el liderazgo tecnológico de Europa en la próxima década. ■

## Sostenibilidad como pilar de la resiliencia empresarial

### Cristina Sánchez

Directora Ejecutiva del Pacto Mundial de la ONU España y Global Network Council Co-chair en United Nations Global Compact



**R**esiliencia. Una palabra que ha ganado protagonismo desde la crisis de 2020, convirtiéndose en un concepto clave en los discursos empresariales frente a la inestabilidad económica, los conflictos globales y la incertidumbre política. En el Pacto Mundial de la ONU hemos venido subrayando la conexión indiscutible entre este concepto y el desarrollo sostenible. La sostenibilidad, en su núcleo, es una herramienta para gestionar riesgos y preparar a las organizaciones para enfrentarlos de forma más efectiva, lo que a su vez fortalece su capacidad de adaptación a los cambios y las coloca en una posición más competitiva.

Es por ello que cada vez son más las empresas que apuestan por la sostenibilidad como un factor diferencial. Según nuestra publicación 'ODS, AÑO 10. La sostenibilidad en tiempos de incertidumbre: claves para la competitividad empresarial', el 88% de los CEOs a nivel global reconocen que los argumentos comerciales a favor de la sostenibilidad son más sólidos hoy en día que hace cinco años. Y es que, las empresas que incorporan la sostenibilidad en su estructura no solo mitigan riesgos regulatorios y reputacionales, sino que también obtienen acceso a nuevas fuentes de financiación y mejoran su posicionamiento en sectores en transformación.

Otro argumento a favor de la sostenibilidad lo encontramos en las demandas de los consumidores. De acuerdo con nuestro *'Percepción de la ciudadanía europea sobre el desarrollo sostenible 2025'*, el 80% de los ciudadanos europeos consideran prioritaria la sostenibilidad y esta ya influye en sus hábitos de consumo. De este modo, las empresas que integran la sostenibilidad no solo cumplen con estas expectativas, sino que transforman esas demandas en nuevas oportunidades comerciales y mercados emergentes.

### Cadenas de suministro sostenibles

Por último, si hablamos de resiliencia no podemos no hablar de las cadenas de suministro. En un mundo cada vez más interconectado y volátil, las empresas que desarrollan cadenas de suministro sostenibles están mejor preparadas para enfrentar disruptiones y asegurar la continuidad del negocio.

Ha llegado el momento de poner la sostenibilidad en el centro de nuestra estrategia. Las empresas europeas tienen una oportunidad única para posicionarse a la vanguardia de este cambio y liderar la transición hacia una economía más sostenible, responsable y resiliente. Este no es solo un momento de cambio, es el momento para que las empresas europeas lideren.

La sostenibilidad no es una obligación, es la palanca para el éxito en el futuro. ■



## Reindustrialización verde: retos y oportunidades de un futuro sostenible

**María Couto**  
CEO de XEAL

**C**reo que nadie duda, a día de hoy, que este dilema entre reindustrialización verde -es decir, sostenibilidad- y competitividad es, sin duda, uno de los grandes protagonistas de nuestro tiempo. Hablamos de un proceso complejo, ambicioso y lleno de retos, pero también, si conseguimos hacerlo sin perder competitividad, de una oportunidad única para transformar la industria y situarla a la vanguardia mundial, para que continúe siendo el motor de desarrollo social y económico que siempre ha sido, a la vez que garantizamos un futuro sostenible.

Desde nuestra experiencia como compañía que combina la gestión de activos industriales y la producción de energía 100% renovable, podemos afirmar que los desafíos de esta transición son múltiples y requieren una visión a largo plazo, un firme compromiso con la innovación y, sobre todo, colaboración entre todos los actores. Es en este último punto donde me gustaría detenerme.

Los objetivos que nos hemos marcado en el PNIEC (Plan Nacional Integrado de Energía y Clima), que es la hoja de ruta estratégica de España para avanzar hacia una economía descarbonizada y sostenible, en línea con los compromisos europeos y el Acuerdo de París, y con el Horizonte 2030, son realmente muy ambiciosos, tanto desde el punto de vista de la descarbonización como del mix de generación con energía renovable. Ello requiere la movilización masiva de inversión, tanto pública como privada.

Y para que esa movilización de recursos desde el lado privado sea posible, las empresas necesitamos contar con reglas claras para invertir con confianza. Los marcos regulatorios deben ser exigentes, pero también viables, estables y coherentes con la realidad industrial. Ahí es donde la visión de largo plazo resulta realmente necesaria: una visión que evite la incertidumbre normativa y que permita planificar con seguridad las enormes inversiones que se necesitan.

### Una política clara y coordinada, el must

Al mismo tiempo, la transición energética no puede recaer solo en el esfuerzo de las compañías: requiere una política industrial clara y coordinada que acompañe este camino.

Es positivo que España quiera elevar su ambición climática, pero debemos ser realistas: para alcanzar los objetivos del PNIEC no basta con instalar más megavatios; hay que garantizar también la seguridad del sistema y la disponibilidad de la demanda.

Si hablamos de actores implicados en la transición energética, otro de los protagonistas principales es, sin duda, el capital humano. La reindustrialización verde demanda nuevos perfiles profesionales. Desde las empresas y las administraciones debemos estar preparados para este reto y anticiparnos, formando a nuestras plantillas y a la futura fuerza laboral para afrontar ese horizonte con resiliencia y con la mejor preparación posible. La transformación no será solo tecnológica: también será humana.

Y hablando de actores, no podemos olvidarnos tampoco de la dimensión social: de las comunidades donde se asientan los proyectos y de esa licencia social que, sin ser regulatoria ni legal, es tan necesaria para el desarrollo de los mismos. En este punto es fundamental el diálogo y la involucración desde el inicio de las comunidades, tanto por parte de las empresas como de las administraciones.

España y Galicia disponen de talento, recursos naturales, experiencia industrial y un ecosistema empresarial comprometido. Si somos capaces de alinear inversión, innovación y colaboración público-privada, podremos no solo garantizar nuestra competitividad, sino también exportar soluciones al resto del mundo. Desde XEAL creemos firmemente que este es el momento de actuar con ambición y visión estratégica, para que España lidebre una transición energética justa, sostenible y con impacto positivo para las generaciones futuras. ■

Los marcos regulatorios deben ser exigentes, pero también viables, estables y coherentes con la realidad industrial. Ahí es donde la visión de largo plazo resulta realmente necesaria: una visión que evite la incertidumbre normativa y que permita planificar con seguridad las enormes inversiones que se necesitan





## La industria que se reinventa desde la innovación

BNEW 2025 consolida a Barcelona como laboratorio global donde startups y corporaciones definen el nuevo modelo industrial sostenible

**L**a transformación industrial ya no se mide solo en productividad o automatización, sino en la capacidad de adaptarse a un entorno donde la tecnología, la sostenibilidad y el talento convergen. Ese es el mensaje que ha dejado la sexta edición del Barcelona New Economy Week (BNEW 2025), un punto de encuentro que ha convertido a la capital catalana en epicentro de la innovación aplicada a la industria.

Durante cuatro días, más de 12.900 profesionales, startups y corporaciones coincidieron en una idea común: el futuro industrial será híbrido, colaborativo y digital. Pero, sobre todo, será sostenible. En este nuevo paradigma, la industria ya no solo fabrica productos, sino que genera conocimiento y soluciones que mejoran la vida en común.

### El nuevo ADN industrial: innovación y propósito

Las grandes transformaciones de la industria actual no proceden únicamente de los gigantes consolidados, sino de un ecosistema de startups capaces de convertir la innovación en motor de cambio. En BNEW 2025, seis de ellas fueron reconocidas por su contribución a sectores estratégicos que marcan el rumbo de la nueva economía: sostenibilidad, salud, industria digital, talento, aviación y movilidad.



### La nueva fábrica no tiene chimeneas

En la llamada “**industria del futuro**”, las fronteras entre sectores se difuminan. La aviación se une a la IA, la movilidad se conecta con la sostenibilidad, y las startups tecnológicas actúan como aceleradores de cambio. **Arboleda Intelligence**, premiada en el ámbito de la aviación, es ejemplo de ello: utiliza drones para intervenir en entornos conflictivos y de difícil acceso, demostrando que la innovación industrial también puede tener una dimensión humanitaria.

Esa transversalidad es la que convierte a eventos como BNEW en plataformas de conexión más que en simples ferias. Su principal aportación no está en las cifras -aunque los más de 14.000 contactos de networking generados reflejan su magnitud-, sino en la capacidad de **construir puentes entre disciplinas, sectores y modelos productivos**. La industria que emerge de estos encuentros es menos jerárquica, más conectada y, sobre todo, más consciente de **su papel en la transición energética y tecnológica**. La sostenibilidad, antes un complemento, se ha convertido en el núcleo de la estrategia empresarial.

Proyectos como **Methanol Reformer**, que desarrolla sistemas móviles para generar hidrógeno limpio y electricidad en zonas aisladas, o **AiMA beyond AI**, que combate la soledad no deseada con tecnología empática, representan una visión industrial donde el valor se mide tanto en impacto social como en capacidad tecnológica.

En el ámbito digital, **Secrets Vault** rompió esquemas al eliminar las contraseñas tradicionales y generar claves criptográficas a partir de imágenes personales, reforzando la seguridad desde la identidad del usuario. Por su parte, **ReflectEasy** apostó por el bienestar laboral a través de la inteligencia emocional aplicada al trabajo en equipo, una apuesta por la salud mental como factor de productividad. Y en movilidad, **SOLMES** destacó con **Park4Dis**, una plataforma que impulsa la accesibilidad urbana mediante más de 62.000 plazas adaptadas en 600 ciudades europeas. En conjunto, estas iniciativas reflejan un cambio profundo: la innovación ya no es un área aislada, sino una cultura transversal que redefine la identidad industrial y social de las organizaciones.

### Barcelona, capital de la nueva industria europea

La reindustrialización no consiste solo en recuperar capacidad productiva, sino en repensar cómo y para qué se produce. En ese sentido, Barcelona está dibujando un mapa de futuro. Con infraestructuras como el DFactory y eventos como BNEW, la ciudad se posiciona como uno de los polos industriales más innovadores del sur de Europa, capaz de atraer talento global y proyectos de alto valor añadido.

El respaldo institucional también ha sido clave en este proceso. La visita del Presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, al DFactory durante el BNEW 2025 simbolizó ese compromiso político con la reindustrialización tecnológica del país. Su presencia, más que un gesto protocolario, fue una señal de confianza hacia un ecosistema que combina visión pública y liderazgo privado para transformar la economía desde la innovación. ■

CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE...

## Autoridad Portuaria de Gijón



**“La innovación en Gijón no se limita a lo digital, también se centra en los nuevos vectores energéticos y la descarbonización”**

### ENTREVISTA

Nieves Roqueñí Gutiérrez

Presidenta de la Autoridad Portuaria de Gijón

**C**on una hoja de ruta definida por la sostenibilidad, la innovación y la colaboración público-privada, el Puerto de Gijón afronta una década decisiva para consolidarse como nodo logístico-industrial y energético de referencia en el norte de España. Su Presidenta, Nieves Roqueñí Gutiérrez, defiende una visión de puerto competitivo, limpio y abierto, donde la descarbonización, la digitalización y la integración puerto-ciudad se convierten en los pilares de un modelo de desarrollo sostenible.

Recientemente destacaba que la sostenibilidad ambiental es un factor clave de competitividad para el Puerto de Gijón. ¿Qué avances resaltaría en descarbonización y control ambiental, y qué retos siguen pendientes?

La Autoridad Portuaria de Gijón está comprometida con su entorno y por eso un objetivo estratégico irrenunciable es mejorar las relaciones puerto-ciudad, para lo cual es indispensable avanzar en sostenibilidad medioambiental y responsabilidad social.

Muchos han sido los proyectos que se han implementado y se continúan realizando para un desarrollo portuario sostenible; por ejemplo, en materia de gestión de residuos, de eficiencia energética y renovación de instalaciones (flota eléctrica, alumbrado LED, eficiencia en edificios, renovables), o de gestión ambiental avanzada para el control y mejora de la calidad del aire y la prevención de vertidos, entre otras cuestiones.

Como primer puerto español en tráfico de graneles sólidos, la prevención de la contaminación atmosférica ha sido y es uno de los ámbitos de actuación a los que se ha dedicado más recursos, dotando planes de inversión anuales con medidas como la pavimentación de zonas destinadas a graneles sólidos, la dotación de infraestructuras de riego o de apantallamientos.

Todas estas medidas se han traducido en una mejora de la calidad del aire en el entorno del puerto, aunque han planteado un nuevo problema que se está abordando en la actualidad: la gestión y el adecuado tratamiento del agua residual en muelles y explanadas, tanto de la utilizada para el riego y humectación de acopios como de las propias aguas pluviales.

Además de los aspectos de sostenibilidad comentados, el puerto tiene que responder y prepararse ante el reto global del cambio climático, que supondrá perturbaciones cada vez más importantes, tanto por las implicaciones económicas de la descarbonización, como por los impactos físicos ligados a una meteorología cambiante y cada vez más adversa que puede afectar a la propia operativa portuaria. Por esa razón la Autoridad Portuaria va a trabajar en un plan de adaptación al cambio climático, que incorpore la variable climática para mejorar su resiliencia.

De hecho, la estrategia de sostenibilidad del puerto va más allá del ámbito ambiental. ¿Cómo se está materializando en movilidad, electrificación de muelles y desarrollo de un ecosistema industrial verde y circular?

En el marco de la transición energética, el puerto apuesta por la descarbonización del sector del transporte marítimo, de la industria regional y de la propia operativa portuaria. Para ello se están planificando distintas actuaciones para dotar de las infraestructuras y los servicios necesarios que permitan dar respuesta a la demanda de combustibles bajos en carbono, aprovechando la cercanía de una incipiente industria verde que suministrará vectores energéticos sostenibles como el hidrógeno o el e-metanol.

Asimismo, la certificación de la regasificadora de ENAGAS para suministrar BioGNL, supone una oportunidad para descarbonizar el transporte marítimo con origen-destino en el Musel, así como el de otros medios de transporte terrestre o de consumos industriales.

Se apuesta también por la electrificación de muelles con un proyecto para conectar a la corriente los barcos atracados en la terminal de contenedores, lo que redundará en la reducción de emisiones en el entorno.

&gt;

La electrificación de muelles y maquinaria portuaria ha de ir acompañada de una mayor producción de energía renovable, para lo cual se está analizando un modelo de generación, distribución y consumo basado fundamentalmente en energía fotovoltaica con una gestión inteligente para el conjunto de la comunidad portuaria.

Los servicios intermodales y ferroviarios son otra de las prioridades porque permiten reducir entre un 60% y 80% las emisiones frente al transporte por carretera. Para ello se están realizando importantes inversiones para ampliar, modernizar y mejorar la amplia red ferroviaria con la que cuenta el Puerto de Gijón.

### El Puerto de Gijón quiere reforzar su papel como motor industrial [verde] de Asturias

Los proyectos industriales que se están definiendo, tanto en terrenos portuarios como en su área de influencia, están **alineados con la ola de reindustrialización verde que se está impulsando en el marco del Pacto Verde europeo**. En una región como la nuestra, con una industria intensiva en emisiones de gases de efecto invernadero, **resultan estratégicos los proyectos del área de energía y descarbonización**, y ello puede suponer una ventaja competitiva para que el puerto de Gijón -que tiene una posición central en el Cantábrico- se convierta en nodo de un corredor atlántico para nuevos combustibles sostenibles, como el bioGNL, el hidrógeno, el etanol u otras moléculas sostenibles que se produzcan en el entorno, así como para el apoyo a los proyectos ligados a la captura y almacenamiento de CO<sub>2</sub>.

Igualmente, la existencia de superficie libre y la proximidad a áreas industriales y logísticas, como la ZALIA, nos permite ser **atractivos para empresas de componentes energéticos y metalmeccánicos vinculadas a sectores de energías renovables**, como la eólica offshore o la fotovoltaica, y de movilidad eléctrica, protagonistas de la transición energética.

La existencia de una importante base de actividades portuarias vinculadas a la logística, las energías marinas, la reparación naval, la pesca y su transformación, la acuicultura o el turismo y los deportes náuticos, por nombrar algunas, **nos sitúan en las mejores condiciones como actores de la economía azul**.

**La colaboración público-privada es clave en los grandes proyectos portuarios. ¿Qué mecanismos se están aplicando para agilizar inversiones y reducir plazos?** La colaboración público-privada es una pieza clave de la estrategia del Puerto de Gijón para ejecutar con éxito su agenda de inversión 2025-2028 y posicionarse como nodo logístico-industrial y energético de referencia. No se trata solo de cómo actúa la Autoridad Portuaria de Gijón, sino de cómo articula un ecosistema colaborativo entre todos los agentes -empresas concesionarias, operadores logísticos, transportistas, administraciones y centros tecnológicos- para acelerar proyectos, atraer inversión y modernizar el puerto.

**El Plan de Empresa 2024-2028 prevé más de 50 millones en inversiones. ¿Cuál es su visión del puerto a 2030 y qué hitos serán clave para afianzar su liderazgo logístico e industrial?**

La visión del puerto hacia 2030 se puede sintetizar en tener un puerto competitivo, seguro, limpio y abierto. Esto nos obliga a mantener el liderazgo logístico, tanto marítimo como ferroviario; impulsar la movilidad sostenible y la protección del medio ambiente; apostar por la innovación tecnológica o abrir el puerto hacia la ciudad, con especial atención a su zona oeste verde.

Se trabaja con la ambición de que el Puerto de Gijón tenga un papel clave en el desarrollo económico e industrial de la región y sea en un nodo logístico-industrial multimodal referente del Arco Atlántico, integrado con el territorio y capaz de ofrecer empleo y servicios avanzados, sostenibles y digitalizados.

El plan de inversiones del Puerto de Gijón y sus planes de empresa anuales recogen estos objetivos. En 2025 la Autoridad Portuaria de Gijón está desplegando el plan de contratación aprobado por importe de 17 M€, de los cuales 4 M€ se destinan a transformación digital; 8 M€ modernización de infraestructuras y competitividad; 3,2 M€ a sostenibilidad ambiental y transición energética. Entre los proyectos previstos para

2026 destacan la renovación de vías de ferrocarril, con 4,9 M€; el edificio para las instalaciones fronterizas de control de mercancías, en el que se prevé una inversión de 5,3 M€, o el acondicionamiento del Faro Peñas, con una inversión de 600.000 euros. En 2026 se va a elaborar también el proyecto de implantación de servicios de electrificación de los muelles (OPS), con una inversión prevista de 8,2 M€. ■



**La digitalización y los nuevos vectores energéticos sitúan al puerto como nodo industrial del futuro. ¿Qué proyectos destacados se están impulsando y qué tipo de empresas se busca atraer?** La Autoridad Portuaria de Gijón impulsa la innovación como uno de los ejes estratégicos de su desarrollo y avanza hacia el concepto de "puerto inteligente" mediante la incorporación de procesos más eficientes basados en datos. Se vienen realizando **proyectos de renovación del sistema de gestión portuaria**, desarrollando la plataforma de administración electrónica y ventanilla única portuaria como canal digital de interlocución directa. Se busca modernizar servicios portuarios, **fomentar la sostenibilidad energética**, y mejorar la competitividad logística mediante nuevas herramientas digitales.

La innovación en Gijón no se limita a lo digital, también se centra en los nuevos vectores energéticos y la descarbonización. Así se abordan proyectos de los que también se benefician distintos operadores del ecosistema portuario, como el proyecto para el **suministro eléctrico renovable a buques (OPS)** para la terminal de contenedores, o los proyectos para **promover la intermodalidad ferroviaria** y la **incorporación de energías renovables y sistemas inteligentes de gestión energética**. Estas iniciativas buscan situar al puerto como referente en la transición energética y portuaria verde.



¡Accede ya a la entrevista completa!

VER ENTREVISTA

## 2026 marca el salto de Finanzas a torre de control en tiempo real

**L**a revolución en Finanzas no consiste en “hacer lo mismo, pero más rápido”, sino en ejecutar -por fin- lo pendiente: modelizar escenarios con profundidad, depurar el dato hasta hacerlo confiable y anticipar riesgos con criterios verificables. Tras el punto de inflexión que ha supuesto 2025, los equipos enfilan su alianza definitiva con la tecnología: menos fricción operativa y cierres más ágiles; más visión predictiva, más control de palancas y más pilotaje del negocio. El resultado es claro: menos ruido, más criterio. Finanzas dejará así de mirar por el retrovisor para actuar como *torre de control* en tiempo real, capaz de detectar desvíos, simular alternativas y orientar la ejecución con la disciplina del dato y la velocidad de la máquina.

El pulso del mercado ya no admite cierres tardíos ni diagnósticos *ex post*. Sin embargo, el cambio esperado llegará cuando la tecnología no estorbe: integra fuentes, reduce tareas manuales y devuelve horas de criterio. De hecho, los CFO sitúan ya métricas, analítica y *reporting* como prioridad número uno -por delante de la transformación financiera “clásica”-, según una reciente encuesta de Gartner.

### De herramientas a arquitectura, pero con *skills*

La adopción de IA ha madurado: hemos pasado de pilotos puntuales a casos de uso con impacto operativo, menor latencia del dato y decisiones mejor contextualizadas. En esa misma lógica, 2026 será el año en que BI, *forecasting* y xP&A dejen de verse como piezas sueltas para asentarse como una arquitectura única: BI, garantizando una sola versión de la verdad y la trazabilidad de cada cifra; el *forecasting*, abandonando el ritual trimestral para operar de forma viva y continua; y xP&A, conectando Finanzas con Ventas, Operaciones

y Personas, de modo que cada hipótesis tenga reflejo inmediato en KPIs, P&L y caja. La evidencia operativa recogida por The Hackett Group y otras firmas es consistente: cuando se combinan GenAI, automatización y una planificación modernizada, mejoran la efectividad, la eficiencia y la velocidad de reacción.

Ahora bien, esa arquitectura solo escalará si la organización dispone de las capacidades adecuadas. Y es que, más que un problema tecnológico, el cuello de botella -por ahora- es de adopción: talento, alfabetización en datos y nuevas funciones que operen el modelo (*product owners* de finanzas digitales, analistas de xP&A, responsables de calidad del dato). Deloitte, en su serie ‘CFO Signals’, viene situando estas *skills* como palancas críticas para llevar GenAI y la gestión financiera avanzada a producción. En otras palabras: primero definimos el sistema (arquitectura), luego lo hacemos sostenible (capacidades y gobierno del cambio).

¿Preparado para pilotar el Vuelo 2026, CFO? ■

# "La automatización no solo libera tiempo: transforma el mindset financiero"

ENTREVISTA

**Alfonso Aramburu Álvarez**

Senior Consultant, Professional Services de Lucanet



**E**n plena presión por acelerar cierres, asegurar la trazabilidad del dato y anticipar decisiones, la función financiera vive una reprogramación profunda: de "hacer números" a influir en la estrategia. Alfonso Aramburu Álvarez (Lucanet) defiende que la automatización no es un fin, sino el catalizador de un nuevo *mindset*: integrar consolidación y planificación, ganar confianza en los KPIs y liberar tiempo para el análisis de valor.

¿Está realmente la función financiera en un proceso de reprogramación estratégica, más allá de la simple digitalización de procesos? ¿Cómo puede la automatización liberar tiempo para aportar valor desde el análisis?

La función financiera está en plena evolución, pero no todos los equipos han iniciado ese viaje estratégico. Digitalizar procesos es solo el primer paso: lo que realmente marca la diferencia es repensar el rol del CFO como *partner* estratégico del futuro de la compañía.

Hoy, el área financiera tiene la oportunidad -y la responsabilidad- de convertirse en un motor de anticipación, análisis y toma de decisiones. Pero para lograrlo, hay que romper con los modelos heredados que siguen anclando a muchos equipos en tareas operativas y ciclos de cierre interminables. No obstante lo anterior, las barreras más comunes no están en la tecnología, sino en la cultura: resistencia al cambio, miedo a perder control, y una visión fragmentada del dato. A nivel operativo, la dependencia de herramientas manuales como Excel y la falta de integración entre sistemas ralentizan la capacidad de respuesta.

La automatización no solo libera tiempo: transforma el *mindset* financiero. Permite pasar de recopilar datos a analizarlos, de reaccionar a anticipar, de informar a influir. En Lucanet vemos cómo los equipos que automatizan sus procesos ganan no solo eficiencia, sino también confianza y relevancia estratégica dentro de sus organizaciones. Porque cuando el dato fluye, el análisis brilla.

¿Qué papel juegan hoy tecnologías como BI, forecasting o xP&A y la cultura financiera del equipo en la fiabilidad de la información estratégica? En un entorno volátil y multisectorial, donde los datos provienen de múltiples fuentes y países, ¿cómo se garantiza la coherencia del dato y su utilidad real para la toma de decisiones?

Tecnologías como BI, *forecasting* o xP&A son fundamentales para convertir los datos en decisiones. Pero su eficacia depende de la cultura financiera del equipo. No basta con tener herramientas avanzadas: es necesario que los equipos trabajen con una mentalidad de trazabilidad, colaboración y visión integrada.

En entornos complejos, con múltiples fuentes y países, garantizar la coherencia del dato exige centralizar la información en una única plataforma, aplicar reglas homogéneas y asegurar que cada cifra sea trazable desde su origen. Esto requiere un nivel de madurez cultural que combine formación, procesos claros y una apuesta decidida por la transparencia. Solo así el dato se convierte en un activo estratégico.

La consolidación financiera ha dejado de ser un proceso meramente técnico para convertirse en una palanca estratégica para el negocio. ¿Qué aprendizajes extraen de los casos en los que se ha logrado reducir los tiempos de cierre, mejorar la visibilidad de los KPIs y reforzar la transparencia operativa a partir de un proceso de consolidación más ágil y automatizado? Los CFOs que han transformado su consolidación financiera coinciden en varios aprendizajes clave. El primero es que automatizar no significa perder control, sino ganar precisión y trazabilidad. El segundo es que centralizar la información del grupo permite detectar desviaciones antes y actuar con rapidez. Y el tercero, que una consolidación ágil refuerza la transparencia operativa y mejora la visibilidad de los KPIs.

La *CFO Solution Platform* de Lucanet acompaña a muchas organizaciones en este proceso. Al integrar datos de todas las filiales, aplicar reglas automáticas y eliminar tareas manuales, nuestros clientes logran cierres más rápidos, más fiables y más útiles para la toma de decisiones.



## TE PUEDE INTERESAR...

Organizado por APD y Lucanet, con la colaboración de ISDE, el encuentro 'Optimización financiera 360' reunió a CFOs y profesionales del área financiera de knowmad mood, Clínica Baviera y Howden Iberia, con el fin de analizar cómo integrar la planificación operativa y financiera (xP&A) con procesos de consolidación estructurados, auditables y ágiles.



Inscríbete  
y accede ya al diferido!

VER AHORA

**"No basta con tener herramientas tecnológicas avanzadas: es necesario que los equipos trabajen con una mentalidad de trazabilidad, colaboración y visión integrada"**



**¿Qué elementos considera clave para lograr una integración real entre consolidación y planificación, con datos trazables y fiables, especialmente en entornos con estructuras financieras complejas o en crecimiento inorgánico?** La integración entre consolidación y planificación es esencial para tener una visión dinámica del negocio. Para lograrla, es clave trabajar con:

- Una única fuente de verdad para todos los procesos financieros.
- Modelos alineados que permitan que los datos consolidados alimenten directamente la planificación.
- Trazabilidad total del dato, desde el origen hasta el informe final.
- Flexibilidad para adaptarse a estructuras complejas o en crecimiento inorgánico, como fusiones o adquisiciones.

Cuando estos elementos se combinan, el equipo financiero puede simular escenarios, anticipar impactos y tomar decisiones con mayor confianza y rapidez.

**La fragmentación de herramientas y fuentes de datos sigue siendo una barrera para muchas áreas financieras. ¿Cómo impacta la integración de estos procesos en la eficiencia operativa, la calidad de la información y la capacidad de anticipación estratégica en tiempo real?** Trabajar con un entorno unificado aporta beneficios tangibles en tres dimensiones clave:

- Eficiencia operativa: se eliminan tareas manuales, se reducen errores y se gana tiempo para el análisis.
- Calidad de la información: los datos son consistentes, trazables y actualizados en tiempo real.
- Capacidad de anticipación: se pueden simular escenarios, evaluar riesgos y tomar decisiones estratégicas con mayor agilidad.

La fragmentación de herramientas sigue siendo una barrera. En Lucanet ofrecemos una plataforma integrada que permite a los equipos financieros trabajar con confianza, visión global y capacidad de respuesta inmediata.

**En un entorno de tipos de interés elevados y alta presión sobre la liquidez, ¿cómo puede la tecnología financiera ayudar a optimizar el circulante sin recurrir a más deuda?**

La tecnología financiera permite anticipar tensiones de tesorería, optimizar el circulante y reducir la dependencia bancaria. Las buenas prácticas incluyen:

- Integrar la planificación de tesorería en el modelo financiero global, no como un proceso aislado.
- Simular escenarios de liquidez y evaluar su impacto en las ratios clave.
- Detectar desviaciones en tiempo real y tomar decisiones antes de que se conviertan en problemas. ■

# CRECEMOS JUNTOS

BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

## PROTECTORES

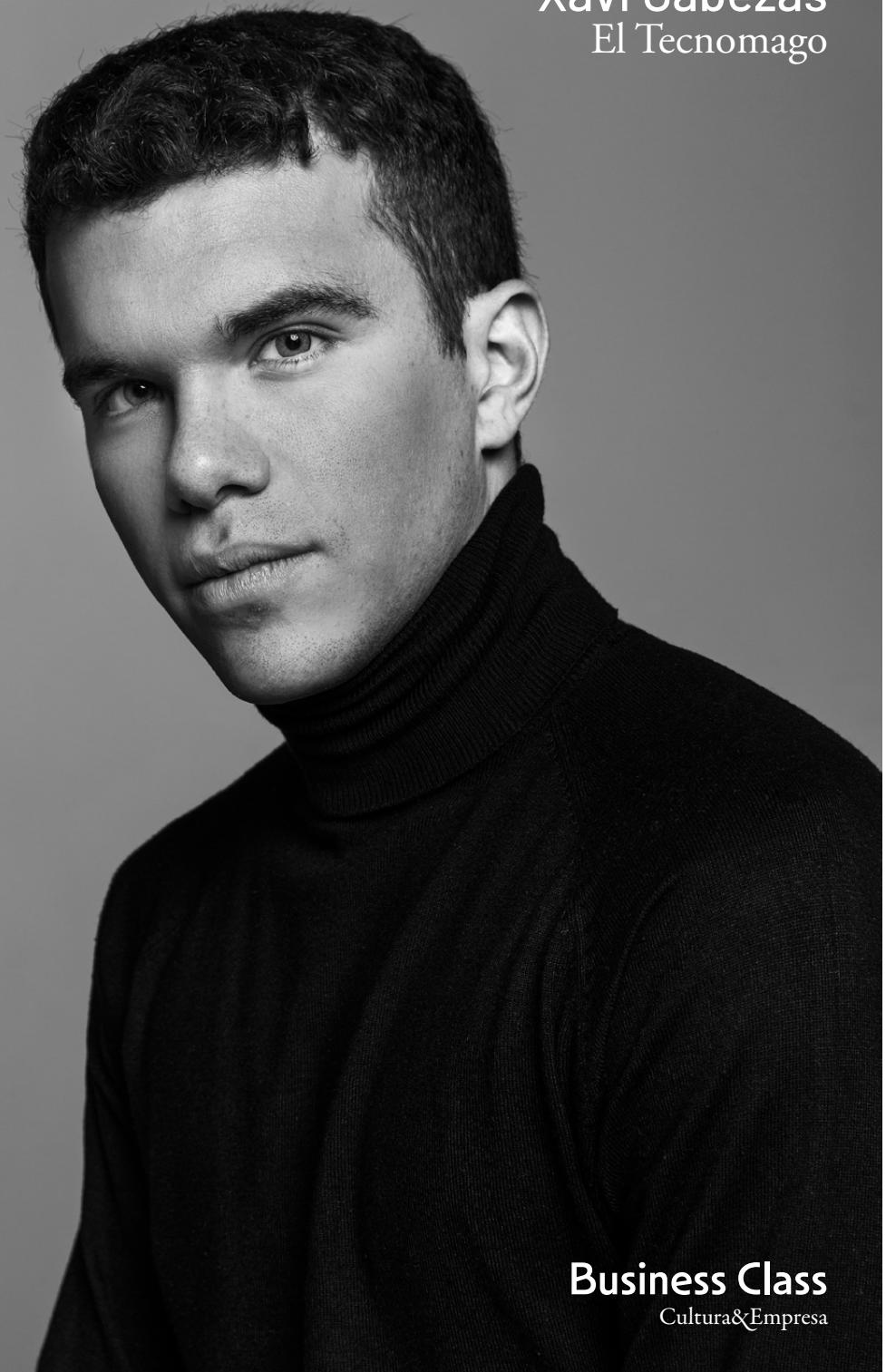
- Fundación Thyssen-Bornemisza
- Galería Ana Serratosa
- Quality Vip Solutions

## GLOBALES

- Acorde Technologies
- ACT Sistemas
- Agencia Catalana de Turisme
- AIC EQUIP
- Alexander Hughes Human Capital
- Anira Global Services
- Aroma Ibérica Serrana
- Asistencia Integral Canaria
- Asistencia Sanitaria Colegial
- Balenzategui
- Campo de Lorca
- Coliving Canary Islands
- CS Transitarios
- Dabico Airport Solutions Spain
- Diego Arias Mourelle
- Escuela del Factor H
- Faramond Travel
- Fast Developers
- Frigoríficos Andaluces de Conservas de Carne
- Fundación ANAR
- Fundación Comunicando Futuro
- Grupo Negocios de Restauración del Sur
- José Manuel Pérez Martín
- María de Benedictis
- MEDGAZ
- Medrar Smart Solutions
- Mobiliario Royo
- Nestlé España
- Norkelbi
- Optimatum
- Quick Up Formación y Desarrollo
- Renault España Comercial
- Ringover España
- Silvia Vílchez Sánchez
- Solvo Global
- Sunridge Citrus Spain
- Talleres AGUI
- Valena Consulting
- VisualNacert
- Your Concept Group
- Zebra Brain

*Si quieres llegar rápido, camina solo.  
Si quieres llegar lejos, hazlo en comunidad.*

#SomosAPD



ENTREVISTA  
**Xavi Cabezas**  
El Tecnomago

**Business Class**  
Cultura&Empresa

**“Sin sorpresa no hay magia... y sin sorpresa, no hay recuerdo.** Aplicar este principio en la empresa significa crear experiencias que rompan patrones de causa y efecto, despierten curiosidad y dejen huella”

Por Sergi Monroy, APD.

Xavi Cabezas, conocido artísticamente como el ‘Tecnomago’, fusiona el asombro de la magia con el poder de las nuevas tecnologías para generar el efecto ‘wow’ allí donde va. Su trabajo ha cautivado a grandes marcas y a más de un millón de espectadores en todo el mundo. Apasionado por la magia, la psicología y la innovación, ha colaborado con grandes compañías como Telefónica, IBM, Accenture, HP o Guinness. Licenciado en Marketing, Xavi ha cambiado la varita por drones, tablets e Inteligencia Artificial, combinando espectáculo y estrategia tanto en el escenario como detrás de él, liderando proyectos de gaming, Realidad Virtual y fintech. Destacan sus apariciones televisivas en Mediaset, TVE, Movistar+, y en ‘Late Motiv’ con Andreu Buenafuente. Además, es el autor más joven de empresa publicado por el sello Planeta: ‘Método Dante para Ventas’, una obra aplaudida por referentes como Ferran Adrià y Luis Bassat. En la presente entrevista descubrimos junto a él cómo la magia puede convertirse en la mejor aliada del mundo empresarial.

**¿Cómo se te ocurrió que la magia podría aplicarse al mundo de la empresa? ¿Qué conectó ambos mundos para ti?**

Cuando tenía 17 años, una gran compañía de aguas me contactó para ayudarles a lanzar la primera agua con sabores. Su preocupación era clara: ¿y si los consumidores la perciben como menos ligera? Durante el evento de presentación, ideé un truco para revertir esa percepción, la presentadora empezó a toser, bebió un poco del nuevo producto... y de repente, comenzó a

volar frente a todos. La reacción fue unánime: ¡WOW! Pero lo importante no fue el truco, sino el mensaje que quedó grabado: esta agua era ligera, fresca y distinta. Ese día entendí algo que me cambió para siempre: la magia no solo emociona, también ayuda a comunicar ideas y transformar percepciones de forma inolvidable.

**Dices que “la sorpresa abre la mente”. ¿Cómo aplicas ese principio en el mundo empresarial? ¿Cómo puede la magia ayudar a una empresa a vender más?**

Hoy recibimos más de 3.500 impactos publicitarios al día. En medio de tanto ruido, captar la atención se ha convertido en una ventaja competitiva brutal. La magia es el único arte basado exclusivamente en la sorpresa. Sin sorpresa no hay magia... y sin sorpresa, no hay recuerdo. Aplicar este principio en la empresa significa crear experiencias que rompan patrones de causa y efecto, despierten curiosidad y dejen huella. No se trata solo de presentar un evento interno o lanzar un producto: junto a mi equipo integramos la magia en toda la comunicación de marca, desde campañas digitales hasta acciones de street marketing o punto de venta. Por ejemplo, en una campaña digital interactiva, conseguimos que lo que parecía un simple vídeo promocional se transformara en una experiencia totalmente inesperada: el personaje del vídeo miraba a cámara y decía “tengo un mensaje para ti, pero necesito que me dejes tu número”. Al introducirlo, el espectador recibía una llamada en directo, rompiendo por completo la cuarta pared. De repente, lo que era estático se volvía personal. Ese tipo de impacto es lo que convierte una campaña en un recuerdo memorable. Y si recuerdas y conectas, vendes.

&gt;



En tu libro, 'El Método Dante para ventas', hablas de lo que tienen en común Houdini con Bill Gates, Elon Musk o Steve Jobs. ¿Qué comparte la magia con ellos? ¿cómo los secretos de la magia pueden ser útiles para las empresas?

Todos ellos entienden el **poder del relato, del espectáculo, del control de la atención**. Houdini se liberaba de cadenas, pero también controlaba cada detalle de la narrativa. Steve Jobs no solo presentaba un producto: **creaba una experiencia WOW alrededor de él**. Los magos, igual que los grandes empresarios, sabemos que la clave está en lo que haces ver... y, sobre todo, en lo que haces sentir. En 'Método Dante' explico cómo compartimos cinco claves: **dominamos la percepción, elevamos las aspiraciones de nuestro público, imaginamos desde el final, nos anticipamos diseñando nuestro propio mundo especial y empoderamos a la audiencia**. Porque, al final, tanto en la magia como en el liderazgo, la verdadera transformación ocurre cuando haces que los demás se sientan capaces de lograr lo que antes creían imposible.

&gt;

¿Se parece en algo un truco de magia a una venta? En la magia hay un 'engaño' del cual también es partícipe el espectador, que lo acepta como parte del truco. Pero en el caso de la venta, un consumidor no puede sentir que le están engañando. ¿Cómo crees que se puede equilibrar la búsqueda del máximo impacto en el consumidor (lo que tú llamas el 'Efecto Wow') sin caer en el error del engaño?

Un truco de magia y una venta comparten estructura, pero no intención. El espectador en la magia acepta el engaño porque busca asombro, el cliente en una venta busca una solución real. El equilibrio está en utilizar los recursos mágicos -como manejar la atención o generar sorpresa- sin manipular la verdad. La ética del mago en la empresa consiste en emocionar sin traicionar, es decir usar estas técnicas para conectar con algo que el cliente realmente necesita y va a usar. Y cuando lo haces bien, llega el momento más mágico de todos: el cliente se convierte en el mago, recomendándose, repitiendo... y haciendo que el efecto WOW se multiplique sin trucos.

Vivimos un momento en el que la tecnología está por todas partes, tanto en nuestra vida personal como en la profesional, pero tú apuestas por una "tecnología con alma". ¿Qué significa eso exactamente?

Significa utilizar lo digital no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para conectar, emocionar y dejar huella. No se trata de introducir *gadgets* por moda, sino de darles un propósito humano. En un evento *All Hands* para Amazon con más de 32.000 personas conectadas en España y Portugal, hicimos una dinámica interactiva donde varios miembros dijeron números al azar y, al multiplicarlos con sus móviles, todos llegaron al mismo resultado: la cifra exacta de ventas del año. Más allá del efecto WOW, ese momento transmitió una idea poderosa: que la inteligencia colectiva puede lograr cosas extraordinarias cuando se alinea. Esa es la verdadera tecnología con alma: la que transforma datos en experiencias humanas compartidas.



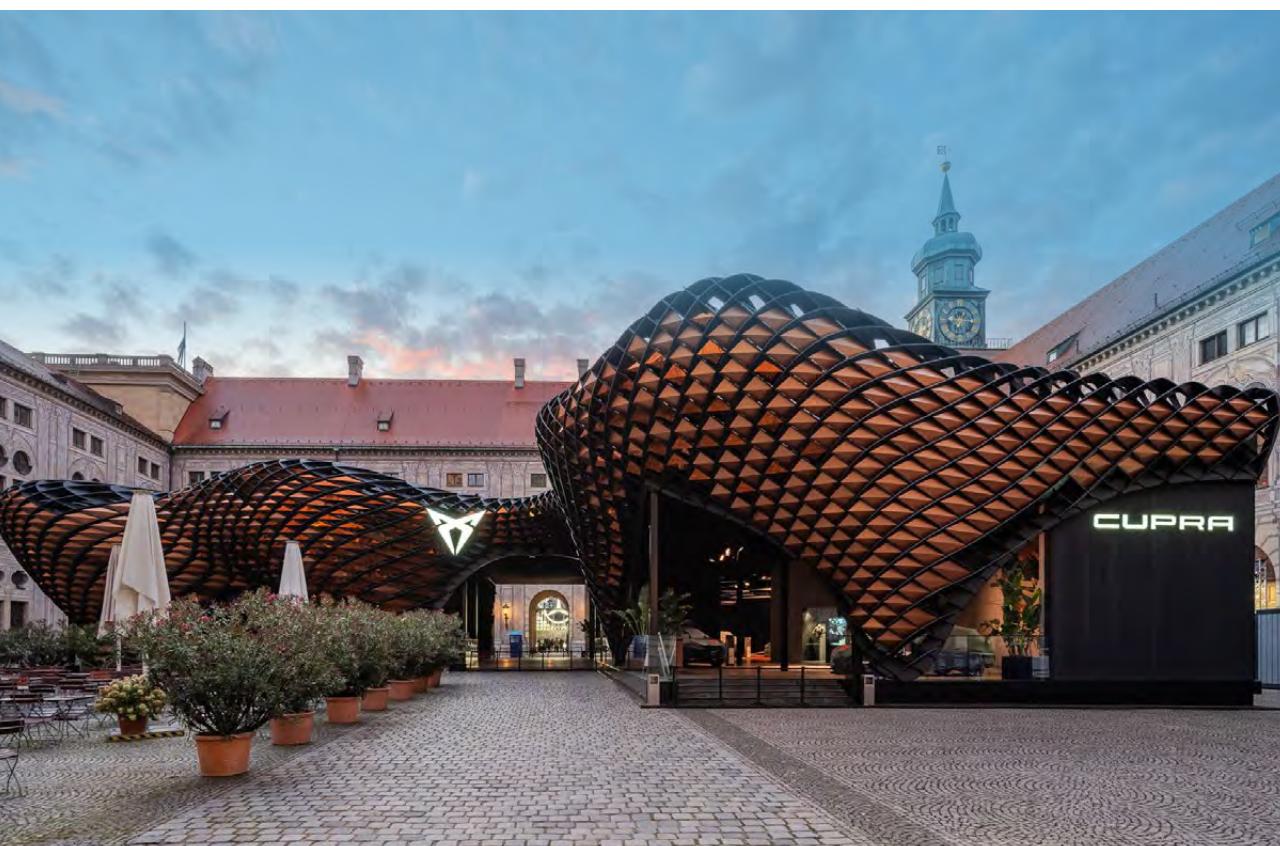
"La magia te obliga a entender la percepción de los otros, a leer a las personas, a adaptar tu mensaje, a provocar emociones... En otras palabras, es una herramienta de gran valor para entrenar todas esas habilidades de forma práctica y memorable"

En tu trabajo en las empresas, mezclas *show*, formación y emoción. ¿Cuál es la reacción más habitual cuando un directivo vive por primera vez una formación contigo? ¿Recuerdas cuál ha sido tu mayor acto de 'magia real' dentro de una empresa?

Muchos directivos entran con los brazos cruzados, escépticos ante lo desconocido... y salen con los ojos brillando. Al principio, el cuerpo reacciona con cierta distancia, pero en segundos ocurre algo mágico: se rompe el hielo, aparece la curiosidad, y entonces empieza la magia real. Recuerdo tres momentos muy especiales. El primero fue como consultor para Goin, la *app fintech* más grande de España no ligada a un banco. Apliqué los principios psicológicos de la magia para diseñar una estrategia digital que logró generar una cola de espera de más de 75.000 usuarios y situar la *app* en la primera posición de la App Store, por delante de WhatsApp e Instagram. Fue un caso de 'magia real' aplicada al marketing digital. El segundo con

Isdin, una de las primeras grandes empresas que confió en mí. El equipo de RRHH quería dejar atrás las presentaciones planas de PowerPoint y transmitir el valor emocional de la compañía. Durante una convención, hicimos que todos los asistentes recogieran luces del aire con sus manos y, al juntarlas en el escenario, formamos un gran corazón rojo flotante. El aplauso fue brutal, pero lo que realmente quedó fue el mensaje: aquí hay una empresa con alma. Y luego está la magia que trasciende lo empresarial.

En un espectáculo, un niño con cáncer muy avanzado vio cómo una mesa flotaba en el aire, mi truco final durante años, y, sin pensarlo, se lanzó a abrazarme con todas sus fuerzas. Ese momento, sin palabras, me recordó que la magia no solo comunica... también transforma. Y si eso lo podemos llevar al corazón de una empresa, lo que antes parecía imposible empieza a parecer posible. ■



## CUPRA rompe los límites del diseño en IAA Mobility 2025 junto a Dicom\_events

**E**n el marco de la última edición de IAA Mobility, uno de los eventos de movilidad más importantes a nivel internacional, CUPRA rompió con lo convencional y capturó la atención de todos los asistentes con un diseño que desafió lo establecido. Detrás de esta propuesta disruptiva se encontraba Dicom\_events, encargado de conceptualizar, diseñar y materializar un espacio que combinó innovación, creatividad y precisión.

Ubicado en Odeonsplatz (Múnich), el stand de 905 m<sup>2</sup> se construyó en apenas dos semanas, demostrando la capacidad técnica y creativa del equipo para trasladar la identidad de CUPRA a un entorno que rompía los límites del diseño, integrando innovación arquitectónica, identidad de marca y exactitud logística.

El diseño, inspirado en la esencia mediterránea de Barcelona, materializó una estructura paramétrica de cobre con acabados mate y espejo, que interactuaba con la luz natural y artificial para integrarse de forma orgánica en el entorno urbano. El resultado fue un espacio vivo y cambiante, que transformó la emblemática plaza muniquesa en una experiencia de arte, diseño y tecnología.

### Una narrativa espacial al servicio de la marca

La propuesta conceptual reinterpretó el concepto *garage* -símbolo del origen de CUPRA- como un reco-

rrido arquitectónico dividido en tres espacios: *Garage Tribe*, *Garage Eléctrico* y *Garage Origen*



rrido arquitectónico dividido en tres espacios: *Garage Tribe*, *Garage Eléctrico* y *Garage Origen*. En este último se presentó el *concept car* CUPRA Tindaya, en una instalación que simulaba una cueva, evocando el principio creativo y la conexión con la tierra.

### Un nuevo hito internacional

Con este proyecto, Dicom\_events reafirma su posición como referente en la creación de espacios de marca en el ámbito internacional. La coordinación integral del proyecto -desde el concepto hasta la construcción- involucró a un equipo multidisciplinar de arquitectos, diseñadores, creativos, grafistas y constructores, que garantizó la ejecución impecable en cada fase del proceso.

El resultado final no solo destacó por su impacto visual y técnico, sino también por su capacidad de convertir la arquitectura efímera en un lenguaje de comunicación de marca. ■

## CLUB DE LECTURA

**ATO IMPACTO**  
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
QUE TRANSFORMAN LA EMPRESA CON ÉXITO  
IRATXE LAS HAYAS  
Smart Jidoka  
ISBN: 9788409581009



*Alto Impacto es un manual con las herramientas necesarias para diseñar, paso a paso, un Consejo de Administración*

¿Qué distingue a un Consejo de Administración de alto impacto? No se limita a supervisar cifras o riesgos: fomenta el debate, impulsa la innovación y actúa como motor de la compañía. En *'Alto Impacto. Consejos de Administración que transforman la empresa con éxito'*, Iratxe Las Hayas comparte más de 25 años de experiencia para mostrar cómo crear consejos diversos, estratégicos y orientados al aprendizaje continuo. Una guía práctica para consejeros, directivos y empresarios que buscan renovar la gobernanza y alcanzar resultados sostenibles. ■

**LA SUMA DE TODAS LAS PARTES**  
UNA FÁBULA EMPRESARIAL SOBRE CRECIMIENTO PERSONAL,  
DESARROLLO PROFESIONAL Y LIDERAZGO  
RENATO BRESCIANI  
Gestión 2000  
ISBN: 9788498755978



*El primer paso para liderar bien es aprender a liderarse a uno mismo*

*'La suma de todas las partes'* refleja los desafíos de líderes y profesionales en entornos de alta exigencia. A través de la historia de una empleada en crisis, explora la presión constante, la falta de dirección y el desgaste emocional. Atrapada en la rutina y bajo un jefe autoritario, descubre que el conflicto real está en su interior: ruido mental, autoexigencia y pérdida de propósito. Con la ayuda de un mentor, inicia un proceso de transformación hacia un liderazgo consciente, claro y capaz de generar impacto real. ■



## Un mundo aparte

EN SEGUROS DE SALUD

La medicina de precisión más avanzada con el **100% de reembolso en cualquier parte del mundo**. Tratamientos innovadores y medicina preventiva de alta especialización médica, en una póliza de salud única.

Otra forma de hacer medicina. Otra forma de asegurar la salud.



# ELEVAMOS LOS EVENTOS CORPORATIVOS A OTRA DIMENSIÓN



UNA **EXPERIENCIA A MEDIDA** EN EL ESPACIO  
**MÁS ESPECTACULAR Y EMOCIONANTE** DEL MUNDO

Más de 6.000 m<sup>2</sup> con una pantalla LED de 240 m<sup>2</sup>, sonido envolvente 360º, una producción técnica al nivel de los grandes espectáculos internacionales y una oferta gastronómica global.

**GRUPOS** UN ESPACIO EN WAH SOLO PARA TU EVENTO  
**EVENTOS PRIVADOS** TODOS NUESTROS RECURSOS A TU DISPOSICIÓN

## FOOD

Más de 2.000m<sup>2</sup> de Street Food Market, con gastronomía a medida y actuaciones en vivo.

## SHOW

Los mejores temas de la historia interpretados en un contundente show en directo.

## PARTY

Aftershow con nuestros DJs, actuaciones y los mejores cócteles de la ciudad.

Para más información ponte en contacto en [eventos@wahshow.com](mailto:eventos@wahshow.com)