

#ENPORTADA

Talent Game Changers

La nueva *partida* se juega en el diseño del trabajo

¿Cómo deben evolucionar las organizaciones para convertir el cambio en valor real para las personas y el negocio desde la tecnología, los datos y el liderazgo?



“Gran parte del trabajo sigue organizándose en torno a un modelo diseñado para un mundo mucho más estable”

Lynda Gratton

Teórica Organizativa y Profesora de Prácticas de Gestión en la London Business School

Procesos inteligentes: menos fricción, más negocio · Pymes: el equilibrio cada vez más estrecho entre resistir y crecer · Más allá del VIP, el *hospitality* entra en una nueva etapa empresarial · *Talent in Progress*: la nueva cantera de las empresas se construye con aprendizaje, propósito y diversidad

ENTREVISTA

Antonio Sempere (Tribunal Supremo)

“La aparente quietud normativa en materia laboral es solo una sensación”

pág. 80

INNOVACIÓN

Del *Innovation Act* al Régimen 28

Europa ensaya una nueva arquitectura para que las empresas innovadoras ganen escala

pág. 56

Destino Sagitta

*El nuevo espacio natural residencial
en El Rompido, Huelva*

Essence, Experience & Exclusivity

Apartamentos & Villas • Hotel • Golf • Wellness • Beach Club



Oficinas de ventas.

Puerto de El Rompido s/n,
El Rompido, Huelva

C/Elcano, 16 bajo izq. **Bilbao**
(Entrada por General Concha, 4)

Avda Tolosa 17 bajo
San Sebastián

Promueve:

Loiola

(+34) 650 413 612

REDISEÑAR EL TRABAJO PARA TIEMPOS DE MÁXIMA EXIGENCIA

Durante años hemos hablado de la guerra por el talento como si se tratara, principalmente, de una competición por atraer a los mejores profesionales. Y, sin duda, esa batalla sigue existiendo. Pero hoy el reto es más profundo. Las organizaciones ya no compiten solo por incorporar talento; compiten por crear las condiciones para que ese talento quiera quedarse, pueda crecer, aprenda de forma continua y contribuya con todo su potencial en entornos de máxima exigencia.

La aceleración de la Inteligencia Artificial ha intensificado este debate. La tecnología permite automatizar tareas, analizar datos, anticipar necesidades y tomar decisiones con mayor agilidad. Pero también nos obliga a formular una pregunta esencial: ¿estamos rediseñando el trabajo o simplemente estamos incorporando nuevas herramientas a modelos que ya no responden al mundo actual?

La verdadera transformación no consiste únicamente en digitalizar procesos. Consiste en revisar cómo se organiza el trabajo, cómo se toman las decisiones, cómo se aprende, cómo se lidera y cómo se construye compromiso. Solo desde ahí será posible movilizar el talento en momentos de presión, afrontar decisiones difíciles con coherencia y sostener la confianza cuando el contexto exige más que nunca.

En este escenario, el papel estratégico de la función de Personas se vuelve aún más estratégico y decisivo. Debe ayudar a anticipar capacidades, entender la evolución del negocio, acompañar transiciones profesionales y construir culturas preparadas para el cambio. Pero esa responsabilidad no recae únicamente en la organización. También exige profesionales dispuestos a aprender, adaptarse, colaborar y asumir un papel activo en su propio desarrollo.

Desde APD creemos que esta será una de las grandes conversaciones empresariales de los próximos años. La nueva guerra por el talento no se librará únicamente en el mercado laboral. Se librará dentro de cada organización, en la forma en que decide trabajar, liderar, aprender y generar confianza. Porque la competitividad futura dependerá de nuestra capacidad para diseñar organizaciones donde la tecnología amplifique el talento, el liderazgo movilice compromiso y los valores sostengan las decisiones difíciles. ■



Laura González-Molero
Presidente de APD

#SomosAPD

006

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

#Experiencias
APD

008

- 08 Desayuno con José Antonio Álvarez (Grupo Banco Santander)**
“Europa no tiene un problema de ahorro, sino de cómo convertirlo en inversión”
- 12 V Foro Bienestar Corporativo Madrid**
La longevidad saludable, nuevo reto estratégico para las empresas
- 14 Andalucía ante el reto de la vivienda: el sector inmobiliario pide más suelo, agilidad y colaboración**
- 16 Ibiza Talent Sunset: talento, emoción y humor al caer la tarde**
- 18 Visita privada a la nueva fábrica de Cervezas AMBAR en Zaragoza**
Reimaginar (y brindar por) un nuevo liderazgo corporativo

Actualidad
& Empresa

046

- 48 PEOPLE & CULTURE**
La nueva cantera de las empresas se construye con aprendizaje, propósito y diversidad
Talento joven y desarrollo profesional, claves del *Graduate Program* de ElPozo-Grupo Fuertes
Aprendizaje, propósito y flexibilidad
Así atrae CaixaBank al talento joven
El talento diverso como motor de innovación industrial
Kátherin Vázquez, Head of HR de CEAMSA
- 56 INNOVACIÓN**
Europa ensaya una nueva arquitectura para que las empresas innovadoras ganen escala
Europa ante el reto de escalar la innovación: la oportunidad que viene
Daniel Agudo Fernández, Director de Relaciones Institucionales de Zabala Innovation en España
“Lo más importante de todo es crear alianzas, y así lo estamos propiciando en el DFactory Barcelona District”
Entrevista a Pere Navarro, Presidente Ejecutivo de CZFB

- 66 TECH MAKERS**
Procesos inteligentes: menos fricción, más negocio
Automatizar para competir: el reto inmediato de las pymes españolas
Marcin Pichur, Vice President Sales EMEA & APAC, DocuWare
- 70 PANORAMA PYMES**
Pymes: crecer cuando el margen se estrecha
“Sin pequeñas y medianas empresas no hay cohesión social, ni empleo, ni estabilidad económica”
Fernando Jesús Santiago Ollero, Presidente del Consejo General de los Colegios de Gestores Administrativos de España y del Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid
- 76 STRESS TEST DE TENDENCIAS**
No basta con haber tenido éxito, hay que saber liderar el cambio
Mauricio Jiménez, Managing Director | Grafton & Wyser | España

- 80 TIENES QUE ESCUCHAR A...**
“La aparente quietud normativa en materia laboral es solo una sensación”
Entrevista a Antonio Sempere Navarro, Magistrado del Tribunal Supremo
- 84 CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE...**
“En un entorno tecnológico que evoluciona tan rápido, la curva de aprendizaje en torno a los agentes de IA marcará una diferencia competitiva muy importante”
Entrevista a Javier Olcina, CEO en Golive
- 88 TRANSFORMACIÓN SOCIAL**
Investigación puntera
Nace el CaixaResearch Institute
- 92 COMUNICACIÓN**
“Comunicar ya no basta: las organizaciones necesitan relatos que merezcan ser creídos”
Entrevista a Víctor Gay Zaragoza, Fundador de The Yellowway y Director del Storytelling Innovation Lab de IE University

#ENPORTADA
Talent Game Changers
La nueva partida se juega en el diseño del trabajo

- 22 “La verdadera evolución es un RRHH más basado en datos, pero también más humano en la gestión de expectativas”**
Entrevista a Ángel Pidal, CEO de Grupo Nortempo
- 28 “Gran parte del trabajo sigue organizándose en torno a un modelo diseñado para un mundo mucho más estable”**
Lynda Gratton, Consultora, Profesora de Prácticas de Gestión en la London Business School y Fundadora de HSM Advisory
- 32 La IA acelera la transformación del trabajo, pero el verdadero reto está en las personas**
Una oportunidad extraordinaria para los equipos de Capital Humano
Carmen Burgos Casas, Managing Director of Health Solutions en Aon
- 36 El liderazgo se redefine: el “cable a tierra” en un contexto ansiógeno**
Elena Sánchez Escobar Cofundadora, Directora Clínica y de Operaciones de yees! y Christophe Launay, CEO y Cofundador de yees!
- 39 El directivo que tu empresa necesita y aún no tiene**
Alberto Fernández Varela, CEO y Socio Fundador de Servitalent
- 40 “La Inteligencia Artificial marcará un antes y un después en la gestión laboral”**
Entrevista a Victoria Miravall, Product Strategy Director en Wolters Kluwer Tax & Accounting Europe South Region
- 43 El talento crítico no se improvisa: se anticipa**
Mariana Spata, Chief Commercial Officer de Catenon
- 44 “Trabajar con datos fragmentados en RRHH no solo eleva el riesgo operativo: es un riesgo estratégico”**
Entrevista a Javier Velasco CEO de Endalia



Firmas

091

- 91 Firma Invitada**
Especialistas en cada caso: la clave de una cadena que genera valor de verdad
Alberto Jiménez, Director en GAM Family

Cultura
& Empresa

096

- 96 Motor**
“Muchas empresas buscan hoy algo más que un vehículo *premium* convencional”
Entrevista a Tomás Villén, CEO de Porsche Ibérica
- 100 Sala VIP**
El *hospitality* entra en una nueva etapa empresarial
“Actualmente el *hospitality* es una herramienta estratégica que ayuda a construir relaciones de negocio, con experiencias adaptadas a diferentes perfiles, objetivos y presupuestos”
Entrevista a Carlos Tecles, CEO de MATCH Hospitality Europe
- 106 Business Class**
“Cuando está en peligro tu lugar se activa la supervivencia, que te obliga a utilizar unos recursos que en estado de comodidad no tienes”
Entrevista a Almudena Cid, Exgimnasta Rítmica, Actriz y Escritora
- 110 Club de Lectura**

Consejo Rector

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 • **José Manuel Corral Vázquez**, Consejero de Mapfre Vida • **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 • **Eduardo Ariste Carrillo de Albornoz**, Director General de Empresas en Telefónica España

• **Manuel Martín Espada**, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC • **Blanca Montero**, Consejera independiente del ICO • **Juan Orti Ochoa de Ocariz**, Presidente de American Express • **Javier Parada**, Socio de Deloitte • **Alejandro Pociña**, Presidente de Steelcase • **Nicolás Rodríguez Cuéllar**, CEO de Haricaman • **Francisco Román**, Presidente de Lyntia • **Francisco Salcedo**, Presidente de Microsoft España • **Javier Targueta**, Chairman of the Board en Atlantic Copper • **Alberto Terol**, Presidente de Ontime • **Juan Carlos Ureta**, Presidente de RENTA 4

Vocales

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

Zona Noroeste: Roberto Tojeiro, Presidente y Consejero Delegado GRUPO GADISA

Zona Sur: Luis Sánchez Manzano, Presidente Ejecutivo de SANDO

Zona Baleares: Carmen Matutes, Subdirectora General en Palladium Gestión

Zona Canarias: José Carlos Francisco Díaz, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias

Director General

Santiago Sesto



Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN
Presidente: Laura González-Molero
Director General: Santiago Sesto
Director de Estrategia: Juan Duce
Responsable de la Revista: Daniel Cavadas
Responsable de Contenidos: Laura Horcajada
Colaboradores: Carlos B. Torrado, Nacho Criado y Sergi Monroy.
Diseño y Maquetación: Jorge Romero y Andrés Palmero
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€

N.º 387

SUSCRIPCIONES: revista@apd.es



IBIZA



PATRIMONIO MARINO ÚNICO



Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



Ibiza, biodiversidad y cultura
Inscrito en la Lista del Patrimonio Mundial en 1996

Consell  d'Eivissa

RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

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

DESCUBRE MÁS



FRANCISCO LEHUÉDÉ

CEO de Ampere Energy

El principal reto de Ampere Energy es impulsar la adopción de soluciones de gestión energética avanzada en un contexto de creciente electrificación y complejidad del sistema energético. Hoy, el desafío ya no es solo generar energía limpia, sino gestionarla de forma eficiente, flexible y predecible.

Para afrontarlo, combinamos tecnología, operación y servicio en una propuesta que transforma el consumo energético en una variable gestionable. Integramos almacenamiento, *software* propio y acompañamiento técnico para asegurar resultados sostenibles en el tiempo, eliminando barreras de acceso mediante modelos como *Battery as a Service* (BaaS). Nuestro enfoque está orientado a mejorar la eficiencia económica, el control operativo y la continuidad energética de empresas e industrias.



OLAIA ALONSO NÚÑEZ

CEO en Demostra

Diferenciarnos ante nuestros clientes y en el mercado actual desde una propuesta sincera es un reto que nos exige combinar un diseño con identidad propia y alto valor conceptual, la puesta en valor de espacios únicos y emociones memorables, y una capacidad de ejecución eficiente, rentable y escalable.

Para afrontarlo, debemos aportar criterio y desplazar el foco de “diseñar más” y “producir más” hacia aquello que realmente genera diferenciación. Se trata de convertir la experiencia acumulada en una metodología aplicable a las partes más estratégicas y procesuales del trabajo, fusionándola con un criterio de autor capaz de aportar singularidad, coherencia y valor.



ADRIANA HERNÁNDEZ GARCÍA

Business Manager en DRRP SPACES

Nuestro principal reto es posicionarnos como primera opción en proyectos de oficinas en Madrid, participando activamente desde las fases iniciales y no solo en la ejecución, influyendo en la toma de decisiones clave del proyecto.

Para afrontarlo, estamos reforzando nuestra presencia en el ecosistema que define los proyectos -*project managers*, estudios y clientes-, generando relaciones de valor y anticipándonos a las oportunidades mediante *test fits*, análisis de viabilidad y acompañamiento estratégico. Además, consolidamos un posicionamiento claro basado en nuestro modelo integral -diseño, obra y mobiliario- que nos permite garantizar coherencia, control y calidad en todo el proceso.

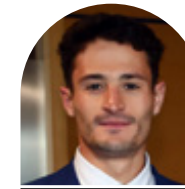


DIEGO BEREÁ

Socio Director de Ozona Consulting

Nuestro principal reto es lograr que la comunicación empresarial sea más clara, coherente y eficiente a escala internacional. Con la publicación de la norma ISO 24896, la notación visual para informes, presentaciones y cuadros de mando da un paso decisivo: pasa de ser un conjunto de buenas prácticas ampliamente adoptadas a convertirse en una norma internacional auditable y reconocida.

Para afrontarlo, estamos impulsando una adopción ordenada de la norma, alineada con el marco IBCS y adaptable a la realidad de cada organización. El objetivo es que empresas, analistas, directivos y responsables de reporting puedan interpretar la información visual de forma más rápida, reducir ambigüedades y tomar mejores decisiones. La formación oficial ISO 24896 Foundation y la evolución futura de IBCS 3.0 serán claves para consolidar este nuevo lenguaje común en la elaboración de informes empresariales.



MIKEL RAZQUIN

Executive Assistant Director de Koxka

Koxka lleva más de 60 años fabricando equipos de refrigeración comercial desde Pamplona. Esa raíz industrial es la base desde la que hoy afrontamos un reto mucho más ambicioso: convertirnos en el socio estratégico del retail para hacer la cadena de frío más eficiente, más rentable y más sostenible.

Apostamos por los refrigerantes naturales cuando nadie lo exigía. Hoy la regulación europea y los compromisos ESG de los grandes operadores nos dan la razón y nos sitúan por delante. Esa ventaja tecnológica es la base desde la que queremos crecer: en mercados, en servicios y en impacto. El reto es liderar el cambio tecnológico que el sector necesita. Y demostrarlo con datos, con clientes y con resultados.



SANDRA SOTILLO FRAILE

Fundadora y Directora Ejecutiva de TrustMaker

Nuestro principal reto es ayudar a las empresas a generar nuevo valor mediante la gestión de activos intangibles como la reputación o la confianza de los públicos críticos para el negocio.

Para ello, definimos metodologías, métricas y data que permiten elevar esas decisiones al Comité o al Consejo. El Modelo TrustMaker de *drivers* de confianza -autenticidad, coherencia, empatía, transparencia y foco en medio y largo plazo- se traduce en criterios de gestión y comportamientos medibles que impactan en la generación de negocio y valor. Así, la confianza es motor de crecimiento, resiliencia y relaciones con clientes, empleados, inversores y aliados estratégicos.

José Antonio Álvarez, Vicepresidente de Grupo Banco Santander

“Europa no tiene un problema de ahorro, sino de cómo convertirlo en inversión”



Laura González-Molero (APD) y José Antonio Álvarez (Grupo Banco Santander).

Europa afronta una década decisiva para definir su papel en el nuevo orden financiero global. El continente dispone de ahorro, talento, empresas solventes y una banca rentable, pero sigue arrastrando un problema estructural: no ha logrado convertir todos esos activos en una arquitectura financiera suficientemente integrada, profunda y competitiva.

Esta fue una de las reflexiones más destacadas del Desayuno-Coloquio ‘Europa en el nuevo orden financiero global: Transformar para competir’ organizado por APD el pasado 6 de mayo en Madrid, que contó con una conversación exclusiva entre José Antonio Álvarez, Vicepresidente de Grupo Banco Santander; Laura González-Molero, Presidente de APD; y Marga García, Managing Director Banking Sector de Babel, ante más de medio centenar de Socios Protectores.

Uno de los mensajes centrales de José Antonio Álvarez fue que Europa no parte de una posición débil por falta de recursos. El problema, explicó, está en la forma

en que esos recursos se movilizan hacia la inversión. “No hay un problema en Europa de talento o de educación. No lo hay. No hay un problema de ahorro. El problema es que los mecanismos de canalización del ahorro hacia la inversión no están bien diseñados”, afirmó.

En la misma línea, Marga García señaló que hablar de la banca europea hoy no es únicamente hablar de los retos del sector financiero, sino de “la capacidad de Europa de financiar su propia transformación”. A su juicio, la banca europea es solvente y rentable, pero el sistema financiero europeo no está diseñado para acompañar por sí solo la magnitud inversora que exige el momento actual.

La brecha del mercado de capitales

La comparación con Estados Unidos ocupó una parte relevante del coloquio. Álvarez subrayó que la diferencia fundamental entre ambos bloques no está solo en sus bancos, sino en la estructura de sus mercados financieros. “Estados Unidos es un mercado único desde hace 250 años. Europa, si somos optimistas, está en camino de conseguirlo”, apuntó.

Esa diferencia condiciona la escala de las entidades, la profundidad de los mercados y la capacidad de financiar grandes proyectos. Según explicó, en Estados Unidos el mercado de capitales financia en torno al 70% de la economía, mientras que en Europa representa alrededor del 30%. Con la banca ocurre prácticamente lo contrario.

En este contexto, iniciativas como la *Savings and Investment Union*, heredera de la Unión de Mercados de Capitales, aparecen como una pieza clave para reforzar la autonomía financiera europea, siempre que consigan

movilizar ahorro a largo plazo y canalizar capital hacia empresas y proyectos estratégicos.

Escala, tamaño empresarial y mercado único

Álvarez insistió también en la importancia de la escala. En su opinión, la banca europea sigue funcionando en gran medida como una suma de mercados nacionales, lo que limita la consolidación, dificulta las fusiones transfronterizas y reduce su capacidad para competir con grandes actores estadounidenses o asiáticos.

El problema de escala afecta igualmente al tejido empresarial. Para el Vicepresidente de Grupo Banco Santander, uno de los grandes lastres de Europa, y especialmente de España, es el reducido tamaño medio de las compañías. “La competitividad y la productividad en Europa y en España vienen bastante lastradas por el tamaño medio de la empresa. Es difícil pedir a una empresa de 100 trabajadores que haga I+D”, explicó. ➤



Marga García, José Antonio Álvarez, Laura González-Molero y Almudena Román.

"Para el Vicepresidente de Grupo Banco Santander, el reto no consiste solo en determinar cuánto dinero necesita Europa para financiar su transformación, sino en conseguir que el ahorro disponible llegue a la inversión productiva"

>

También advirtió de que muchas empresas europeas han crecido con una mentalidad nacional y no continental. "No es lo mismo crear una empresa con mentalidad de mercado español que crear una empresa con mentalidad de mercado europeo", señaló. Sin un verdadero mercado único, añadió, será difícil generar compañías con la dimensión necesaria para competir globalmente.

Pasar del diagnóstico a la acción

El debate también abordó el peso de la regulación, el coste de la energía y la autonomía estratégica europea en materia de pagos. Álvarez apuntó que "el antitrust europeo ha tenido una visión más país a país que de mercado europeo", lo que dificulta la consolidación empresarial. También advirtió de que "la energía es más cara en Europa para las empresas, y eso nos hace menos competitivos".

El Desayuno-Coloquio dejó una conclusión clara: Europa conoce sus problemas, pero necesita pasar del diagnóstico a la acción. "Ahora mismo hay una sensación de urgencia y de necesidad de cambiar cosas. Esto normalmente lleva a cambiar cosas", concluyó Álvarez. ■

Accede ya a la
crónica completa

LEER AHORA



Tecnología, IA y rediseño operativo

La tecnología fue otro de los grandes ejes del debate. Álvarez recordó que la banca actual no podría operar sin tecnología y que los millones de transacciones por segundo serían inconcebibles sin ella. La nueva fase de transformación, añadió, estará **marcada por la Inteligencia Artificial y su impacto sobre el coste de servir al cliente, la productividad y la eficiencia operativa.**

Para **José Antonio Álvarez**, Europa no debe adoptar una posición defensiva ante esta tecnología. "El que descubre la tecnología no necesariamente es el que más se favorece de ella. Usar la tecnología rápida y eficientemente, aunque la hayan descubierto otros, es tan o más importante como descubrirla", afirmó.

Laura González-Molero introdujo en este punto la **importancia del pensamiento crítico**, la gobernanza y la responsabilidad humana en el uso de la IA. La tecnología, defendió, debe ayudar a tomar mejores decisiones, pero sin sustituir el criterio directivo.

Desde Babel, **Marga García** añadió que "transformar para competir no es solamente una agenda de digitalización; es una agenda de rediseño". En su opinión, el reto tecnológico de la banca no consiste solo en digitalizar procesos existentes, sino en **rediseñar el modelo operativo a la velocidad que demanda el mercado.**

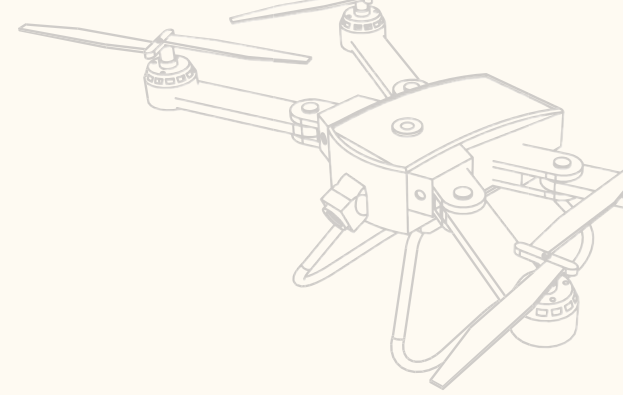
70^{apd}
ANIVERSARI
2026

8 CONGRESO DE DIRECTIVOS APD PENSAR DIFERENTE, COMPETIR JUNTOS EN UN MUNDO EN DESORDEN

Palacio Municipal IFEMA MADRID
28 y 29 de octubre de 2026



INSCRÍBETE YA



V Foro Bienestar Corporativo Madrid

La longevidad saludable, nuevo reto estratégico para las empresas



Marian Rojas Estapé, durante su intervención.

El V Foro Bienestar Corporativo Madrid, organizado por APD junto a Marsh y con la colaboración de SegurCaixa Adeslas, DKV, Cigna y Sanitas, reunió en el Auditorio Rafael del Pino a expertos en salud, bienestar, longevidad, liderazgo y seguros para reflexionar sobre cómo construir empresas más vitales, sostenibles y preparadas para carreras profesionales cada vez más largas.

El aumento de la esperanza de vida, la convivencia de distintas generaciones en las compañías y la extensión de las carreras profesionales están obligando a las organizaciones a repensar su manera de cuidar, liderar y acompañar a las personas. Ya no se trata solo de añadir años a la vida laboral, sino de garantizar que esos años se vivan con salud, energía, propósito y capacidad de adaptación. Con esta reflexión como punto de partida, el encuentro puso sobre la mesa la necesidad de evolucionar hacia modelos de bienestar más preventivos, personalizados y sostenibles.

Bienestar y longevidad

La apertura corrió a cargo de Alejandro Santos, Director de APD en Zona Centro, y David Novoa, Líder de Mercer Marsh Benefits y Wealth de Mercer España, quienes situaron el bienestar y la longevidad como ejes estratégicos para las empresas. Santos invitó a cuestionar una respuesta cada vez más habitual

–“bien, ocupado, no me da la vida”– y recordó que las organizaciones inteligentes son aquellas que consiguen que las personas sigan creciendo, aprendiendo y aportando valor durante décadas. Novoa, por su parte, enmarcó el debate en una profunda transformación demográfica, marcada por la convivencia de cuatro generaciones en activo y por carreras profesionales cada vez más largas, ante la que el bienestar debe entenderse como una estrategia transversal basada en análisis, prevención y modelos predictivos.

Salud mental, energía y atención

La ponencia de la Psiquiatra y Escritora Marian Rojas Estapé aportó una mirada científica y humana sobre la salud mental en la sociedad actual. Rojas habló de una “crisis de atención” provocada por el estrés sostenido, la hiperestimulación, la aceleración y la búsqueda constante de gratificaciones inmediatas. A través de conceptos como cortisol, dopamina y oxitocina, explicó cómo el

estado de alerta permanente afecta al cuerpo, a la mente y a la capacidad de tomar buenas decisiones. Frente a ello, defendió la importancia del silencio, el ejercicio, la contemplación, los vínculos reales y las “personas vitamina” como antídotos frente a un entorno intoxicado de ruido y urgencia.

La reflexión continuó con Isabel Bolea y Chus Caballo, de Marsh Health and Benefits, quienes abordaron la longevidad organizacional desde la necesidad de rediseñar el rendimiento sostenible y avanzar hacia modelos de salud más preventivos. Bolea destacó como prioridades la salud y energía sostenible, la empleabilidad, el liderazgo, la cultura y la seguridad financiera, especialmente en un contexto marcado por la inteligencia artificial, la incertidumbre y las nuevas expectativas del talento. Caballo, por su parte, subrayó que vivir más años exige gestionar mejor la salud de las plantillas, actuando sobre la prevención, la detección temprana, la atención a los grupos de riesgo y el control de enfermedades crónicas.

Organizaciones más jóvenes, aseguradoras más preventivas

La mesa redonda ‘*Organizaciones jóvenes: ciencia para preservar su vitalidad*’, moderada por la Dra. Patricia López, contó con el Dr. Francisco Martínez Peñalver y Fernando Lallana, Presidente de OBBIO Wellbeing & Workplace Manager de HEINEKEN. Martínez Peñalver resumió el envejecimiento como una pérdida progresiva de funciones físicas y cognitivas, y defendió que cada persona debe convertirse en “CEO de su salud”. Estrés, sueño y sedentarismo aparecieron como aceleradores silenciosos del deterioro. Lallana trasladó esa visión a la empresa y definió el bienestar como el “sistema inmune” de las organizaciones: aquello que permite adaptarse, resistir y sostenerse en entornos inciertos. Ambos coincidieron en que el rendimiento sin regeneración no es sostenible.

El foro concluyó con una mesa dedicada al nuevo rol de las aseguradoras en la gestión de la longevidad, moderada por Cristina de Pablo, Directora de Placement

en Mercer Marsh Benefits, y con la participación de Elena Luengo, Directora de Innovación de Cigna; Santiago Ruiz de Aguiar, Director Asistencial de SegurCaixa Adeslas; Christian Garriga, Director Médico Corporativo de DKV; e Iñaki Ferrando, Director Médico de Sanitas. Los ponentes coincidieron en que el sector asegurador debe evolucionar desde una lógica reactiva hacia modelos más predictivos, preventivos y personalizados, apoyados en datos, tecnología y pedagogía de la salud. La prevención, la experiencia del empleado, la sostenibilidad de los costes y la corresponsabilidad entre empresas, aseguradoras y personas fueron algunos de los ejes del debate. ■



Chus Caballo (Mercer Marsh Benefits) e Isabel Bolea (Mercer Marsh Benefits).



Patricia López (Mercer Marsh Benefits), Francisco Martínez y Fernando Lallana (Heineken).



Juan José Ruíz Villafranca (Cuatrecasas), Ignacio Peinado (Fadeco Promotores), José María Morente (Ayto. de Málaga) y Rosa Madrid (CBRE).

Andalucía ante el reto de la vivienda: el sector inmobiliario pide más suelo, agilidad y colaboración

El I Encuentro Inmobiliario 'Andalucía ante el reto de la vivienda', organizado por APD junto a Cuatrecasas, Grupo Insur, TQ Eurocredit y CaixaBank y con la colaboración de FADECO Promotores y ACP Málaga, reunió en Málaga a administraciones, promotores, inversores, entidades financieras y expertos para analizar los principales desafíos del mercado inmobiliario andaluz.

Andalucía atraviesa un momento de fuerte dinamismo inmobiliario, impulsado por la llegada de inversión, empresas, talento y nuevos proyectos. Sin embargo, este crecimiento convive con una presión creciente sobre el acceso a la vivienda, especialmente en Málaga y en las principales zonas urbanas y costeras. La escasez de suelo finalista, la lentitud administrativa, el incremento de costes y la falta de oferta residencial centraron buena parte del debate.

Málaga, epicentro del debate sobre vivienda

El encuentro fue inaugurado por Antonio Pascual, Presidente de APD en la Zona Sur, y Juan Ignacio Zafra, Director Territorial de CaixaBank en Andalucía. La apertura institucional corrió a cargo de Francisco de la

Torre, Alcalde de Málaga, quien subrayó la necesidad de acelerar soluciones, reforzar infraestructuras y abordar el problema desde una visión metropolitana. En su intervención, apuntó también a la importancia de compatibilizar el desarrollo turístico con el uso residencial y de buscar nuevas fórmulas para ampliar la oferta.

Por su parte, Mario Muñoz-Atanet, Viceconsejero de Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda de la Junta de Andalucía, repasó las medidas impulsadas por la administración autonómica para agilizar la planificación urbanística, movilizar suelo, reforzar la vivienda protegida y favorecer la colaboración público-privada. En su diagnóstico, el desequilibrio entre oferta y demanda exige simplificación administrativa, seguridad jurídica e incentivos que permitan transformar suelo en vivienda real.

Suelo, asequibilidad e industrialización

La visión estratégica empresarial llegó de la mano de Francisco Pumar, Presidente Ejecutivo de Grupo Insur, y Alejandro Campoy, Director General de Savills España, quienes coincidieron en que Andalucía se ha consolidado como una gran oportunidad dentro del mercado inmobiliario español. Oficinas, logística, industria tecnológica, centros de datos, nuevos modelos residenciales y proyectos vinculados a la innovación aparecen como ámbitos clave para consolidar el crecimiento de la región.

Uno de los grandes ejes de la jornada fue el suelo. En el bloque 'Suelo y urbanismo: el gran cuello de botella', moderado por Juan José Ruíz Villafranca, Partner y Director de la Oficina de Málaga de Cuatrecasas, participaron Ignacio Peinado, Presidente de FADECO Promotores; José María Morente, Gerente de Urbanismo del Ayuntamiento de Málaga; y Rosa Madrid, Directora Regional de Andalucía de CBRE. Los ponentes coincidieron en que la falta de suelo disponible y la complejidad normativa siguen limitando la capacidad de respuesta del sector.

El acceso de los jóvenes a la vivienda fue otro de los temas centrales. Borja García-Egotxeaga, CEO de Neinor Homes, y María Mata, Directora General de Servicios Corporativos de Salsa Inmobiliaria, analizaron el desequilibrio entre costes, financiación, oferta y capacidad adquisitiva. Ambos destacaron la necesidad de actuar con urgencia para evitar que la falta de vivienda asequible se convierta en un problema social de mayor alcance.

Financiación y colaboración para activar la oferta

El bloque dedicado a construir en 2026 abordó los costes, la industrialización y la sostenibilidad, con la participación de Luis Sánchez Manzano, Presidente Ejecutivo de Sando; Felipe Castellano, Director General de Construcciones Felipe Castellano; y Antonio Martín Jiménez, Presidente de Grupo Avintia, bajo la moderación de Jorge Fernández de Heredia Quijano, CEO de BILBA. La conclusión fue clara: la industrialización ya no es una opción de futuro, sino una necesidad para reducir plazos, mejorar la productividad y responder a la falta de mano de obra.

La financiación centró el cuarto bloque, moderado por José Moya Yoldi, Director de la Oficina de Sevilla de Cuatrecasas, con Eduardo Fernández Cuesta, Socio de Arcano Real Estate en Arcano Partners; Bernat Martínez, Director General de TQ Eurocredit; Juan Alfonso Navas Mesa, Director de Negocio Inmobiliario en Andalucía Oriental de CaixaBank; y Enrique Lahuerta Colás, Director de Investment de Reental. Los ponentes señalaron que existe liquidez para proyectos viables, solventes y adaptados a la demanda, aunque será necesario combinar financiación bancaria, financiación alternativa y nuevos modelos de inversión.

La jornada concluyó con la intervención de Mikel Echavarren, Presidente y CEO de Colliers, quien analizó qué necesita Andalucía para diferenciarse y seguir creando valor en los próximos años. El encuentro dejó una conclusión compartida: Andalucía tiene territorio, talento, empresas, capital e interés inversor, pero necesita acelerar la transformación de suelo, reforzar infraestructuras, garantizar seguridad jurídica y consolidar una colaboración público-privada real para convertir su dinamismo inmobiliario en crecimiento equilibrado, sostenible y socialmente inclusivo.



Francisco Pumar (Grupo Insur), y Alejandro Campoy (Savills España).



¡Accede ya al video resumen!

VER AHORA



Ibiza Talent Sunset: talento, emoción y humor al caer la tarde

APD reunió en el Teatro Pereyra a cerca de 150 directivos de Ibiza y Mallorca en una nueva edición de Ibiza Talent Sunset, una jornada dedicada a reflexionar sobre el talento desde una mirada humana, emocional y práctica.

Cuando cae la tarde, todo invita a detenerse y mirar con otra perspectiva. Esa fue precisamente la atmósfera que envolvió una nueva edición de Ibiza Talent Sunset, el encuentro organizado por APD en el Teatro Pereyra, un espacio cargado de historia que aportó a la jornada un marco singular, elegante y cercano. Con el apoyo de CaixaBank, Aon y Polarier, y bajo el espíritu de inspirar, conectar y transformar, cerca de 150 directivos de empresas de Ibiza y Mallorca se dieron cita para reflexionar sobre el talento, su desarrollo y los factores que influyen en su cuidado dentro de las organizaciones.

La bienvenida corrió a cargo de Marcos Marí, Vicepresidente de APD en Baleares, quien abrió la jornada recordando la vocación de APD como punto de encuentro para el liderazgo empresarial. En su intervención, subrayó la importancia de generar espacios que combinen aprendizaje, reflexión y relación entre directivos. Porque, en un contexto empresarial cada vez más exigente, detenerse, compartir experiencias y desconectar de la rutina tam-

bién forma parte de la fórmula que permite que el talento crezca y dé frutos.

A continuación, María Cruz Rivera, Vicepresidenta de APD Baleares y Directora Territorial de CaixaBank en Baleares, presentó el acto poniendo el foco en el papel esencial de las personas en las compañías. En un tiempo marcado por la digitalización, la IA y la búsqueda constante de eficiencia, Rivera reivindicó la dimensión humana de la empresa: la empatía, la capacidad de relación y el vínculo entre equipos como palancas imprescindibles para avanzar. Su mensaje sirvió como punto de partida para una jornada que quiso hablar de talento sin perder de vista aquello que lo hace posible: las personas.

El contexto emocional del talento

El primer bloque de contenidos fue introducido por Pedro Gallo, Director de Aon en Baleares, encargado de presentar al primer ponente de la tarde. El protagonista fue

Durante el encuentro, los participantes coincidieron en una idea clave: el talento solo puede crecer cuando las personas cuentan con un entorno que favorece la confianza, la conexión y la toma de decisiones

Arun Mansukhani, Psicólogo Clínico y Conferenciante, que ofreció la ponencia *'El contexto emocional del talento'*. Con una intervención clara y profundamente conectada con los retos actuales del liderazgo, Mansukhani abordó los factores emocionales que pueden impulsar o bloquear el rendimiento de los equipos.

Durante su exposición, explicó cómo el miedo, el estrés o la falta de claridad pueden convertirse en verdaderos sabotadores del talento. No se trata únicamente de estados de ánimo pasajeros, sino de elementos que reducen la capacidad cognitiva, limitan la creatividad y dificultan que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas. Frente a ello, defendió la necesidad de construir entornos profesionales donde exista seguridad en lugar de miedo, claridad frente a la ambigüedad y vínculos sólidos frente al individualismo.

Mansukhani recordó que liderar talento no consiste solo en marcar objetivos o medir resultados, sino también en crear las condiciones emocionales adecuadas para que los equipos puedan pensar, proponer, colaborar y asumir responsabilidades. La autonomía, la estructura bien entendida, el sentido de las tareas y las competencias emocionales se revelaron así como elementos fundamentales para el éxito colectivo.



Arun Mansukhani, Psicólogo Clínico y Conferenciante.

Su intervención dejó una idea especialmente presente entre los asistentes: las habilidades de liderazgo emocional no son innatas e inamovibles, sino que pueden entrenarse y desarrollarse.

Reír también es liderar

Tras esta primera ponencia, David Arbó, CEO de Polarier, tomó la palabra para presentar el segundo gran momento de la tarde. El encargado de cerrar el bloque de contenidos fue Dani Delacámara, Humorista y Conferenciante, con su ponencia *'Resiliencia'*. Desde los primeros minutos, Delacámara consiguió que el público entrara en su juego. Invitó a cantar, provocó carcajadas y transformó la sala en un espacio de complicidad compartida.

Su propuesta giró en torno al humor como herramienta para afrontar los problemas, gestionar la incertidumbre y vivir el día a día con una energía más saludable. En un mundo imprevisible, acelerado y a menudo absurdo, Delacámara defendió la risa como una forma inteligente de resiliencia. No se trató solo de hacer reír -aunque lo consiguió con creces-, sino de recordar que el modo en que nos hablamos, interpretamos las dificultades y afrontamos los contratiempos influye directamente en nuestro bienestar y en nuestra capacidad para seguir adelante. ■



Dani Delacámara, Humorista y Conferenciante.



Visita privada a la nueva fábrica de Cervezas AMBAR en Zaragoza

Reimaginar (y brindar por) un nuevo liderazgo corporativo

“Hecho con calidad, pensado, pausado, con innovación y con su adecuado tiempo de fermentación. Y siempre pensando en el cliente y en la sociedad”. Con estas palabras, Teresa Fernández Fortún, Presidenta de APD en Aragón, estableció el paralelismo entre el trabajo diario de APD y el que Grupo Ágora desarrolla en su nueva fábrica de cerveza en Zaragoza: una forma de hacer basada en la calidad, el servicio, la innovación y el compromiso con el entorno.

La reflexión sirvió como punto de partida de un encuentro ciertamente singular. Por primera vez, la nueva fábrica de Cervezas AMBAR, la mítica La Zaragzana, abrió sus puertas a una visita externa. Los protagonistas de esta ocasión fueron consejeros y Protectores de APD procedentes de Aragón, Catalunya, Navarra, La Rioja y Madrid, reunidos en una jornada concebida como un espacio de conexión, aprendizaje y diálogo entre territorios.

El anfitrión de la cita fue Sergio Elizalde, CEO de Cervezas AMBAR, quien celebró poder acoger este encuentro en un lugar tan especial para la compañía. Una invitación que

conectaba directamente con la propia misión de la empresa: hacer que las personas se sientan mejor, conecten con otras y compartan.

Reimaginar el liderazgo corporativo

Con el apoyo de Ibercaja, APD impulsó una mañana en Zaragoza bajo el título ‘Reimaginando el liderazgo corporativo’. Una propuesta que combinó reflexión empresarial, inmersión industrial y networking en torno a una pregunta de fondo: cómo deben liderar las organizaciones en un contexto marcado por la sostenibilidad, la innovación y el impacto social.

La primera parte de la jornada contó con la ponencia de Ángel Bonet, Fundador de Impact.Co, quien tomó como punto de partida dos de los grandes desafíos del siglo XXI: la crisis medioambiental y la creciente desigualdad.

A partir de ahí, Bonet planteó una visión del liderazgo empresarial en la que rentabilidad e impacto no deben entenderse como objetivos opuestos, sino como dimensiones complementarias. “La primera condición de la sostenibilidad de una empresa es ganar dinero. Pero no conozco ningún empresario que monte una empresa para hacer un mundo peor”, señaló.

La clave, defendió, está en armonizar ambos propósitos: “Se trata de maximizar el valor de la compañía al tiempo que maximizas tu impacto social”. Una fórmula que, a su juicio, no solo es posible, sino cada vez más necesaria para construir compañías competitivas, responsables y preparadas para el futuro.

Cata, conocimiento y networking

La jornada continuó con Enrique Torguet, Director de Comunicación, Relaciones Institucionales y ESG en Grupo Ágora, quien dio paso a uno de los momentos más esperados del encuentro: la cata de Cervezas AMBAR y el posterior cóctel maridado con gastronomía aragonesa. Y si uno de los ingredientes de la receta APD son los ponentes de excelencia, Antonio Fumanal volvió a demostrar por qué lo es. El maestro cervecero de AMBAR, una de las grandes autoridades del país en esta materia, compartió con los asistentes su conocimiento, su visión del oficio y esa búsqueda constante de innovación y calidad que caracteriza a las cervezas de la compañía. El encuentro concluyó con un espacio de networking en un entorno industrial y empresarial único. Una jornada para reimaginar el liderazgo corporativo desde la reflexión, pero también desde la experiencia compartida. Y, como no podía ser de otra manera, para brindar por una forma de hacer empresa con calidad, propósito y tiempo de fermentación. ■



Una inmersión en la nueva fábrica de AMBAR

Tras la ponencia, los asistentes pudieron **conocer de primera mano la nueva fábrica de Cervezas AMBAR**. La visita permitió **recorrer las distintas fases del proceso cervecero**: desde las máquinas de molienda y la sala de cocción hasta la zona de fermentación, donde la levadura desempeña un papel clave; los tanques de maduración, el tren de envasado y, finalmente, la zona de expedición, con los trabajadores en sus carretillas cargando camiones y furgonetas de reparto. El recorrido ofreció **una mirada directa a una instalación que combina tradición e innovación**, oficio cervecero y capacidad industrial. Un entorno que permitió a los socios de APD **acercarse al modelo de producción de una compañía profundamente arraigada en Aragón** y, al mismo tiempo, orientada a la mejora continua y a la calidad del producto.



#ENPORTADA

TALENT GAME CHANGERS

La nueva *partida* se juega en el diseño del trabajo

La IA ha acelerado el debate sobre el futuro del trabajo, pero también ha dejado al descubierto una cuestión más profunda: muchas organizaciones siguen operando con modelos diseñados para un entorno que ya no existe. Mientras crece la presión por ganar productividad, adaptarse más rápido y sostener la confianza de los equipos, rediseñar *cómo* trabajamos se ha convertido en una condición decisiva para generar valor de forma sostenible. Y en esa transición, la función de Personas ya no puede limitarse a acompañar el cambio: debe diseñarlo.

Durante años, la IA ha ocupado un lugar ambiguo en la agenda empresarial: promesa tecnológica, amenaza laboral, palanca de eficiencia, territorio reservado a las áreas digitales... Sin embargo, hoy esa conversación ha cambiado. La IA ya no es una hipótesis de futuro, sino una realidad operativa que está modificando tareas, procesos, perfiles profesionales, modelos de decisión y formas de colaboración.

Los datos muestran la magnitud del cambio. El ‘*Human Capital Trends Study 2026*’ de Aon, elaborado a partir de la visión de 2.361 consejeros, altos directivos y líderes de Personas de 62 geografías, señala que el 73% de las organizaciones ya ha implantado o está pilotando soluciones de IA. Sin embargo, solo el 18% afirma que la mayor parte de su plantilla ha participado en programas

de *reskilling* o *upskilling* en IA durante los últimos doce meses. En opinión de Cristina Aranda, Consultora especializada en Digitalización, Big Data e IA y autora de ‘*Vidas futuras*’, “es vital tener personas cualificadas que sepan gestionar esta tecnología, conocer muy bien para qué vamos a aplicarla y, por supuesto, conocer los riesgos éticos y sociales vinculados a su aplicación”.

Modelos heredados para una nueva partida

Ahí aparece la primera tensión de esta etapa: mientras la tecnología avanza a gran velocidad, muchas organizaciones siguen jugando con reglas diseñadas para otro contexto. Como advierte Lynda Gratton, Profesora de London Business School y una de las voces internacionales más influyentes en organización del trabajo,

“muchas empresas siguen intentando resolver problemas del siglo XXI con supuestos propios del siglo XX”. Esa distancia se observa en procesos rígidos, silos funcionales, datos fragmentados, cadenas de decisión lentas, puestos definidos de forma estrecha y liderazgos sometidos a una presión creciente. Todo ello convive con un entorno que exige agilidad, aprendizaje continuo y capacidad de anticipación. Gratton resume además el reto con una idea central: “la productividad individual no equivale automáticamente a productividad organizativa. La IA puede ayudar a redactar más rápido, analizar más datos o automatizar tareas repetitivas, pero el valor real se crea en los flujos de trabajo, la colaboración, los traspasos, la coordinación y la toma de decisiones”.

Su advertencia conecta con una de las grandes preguntas del momento: ¿están las empresas usando tecnología avanzada para transformar el trabajo o solo para acelerar modelos heredados?

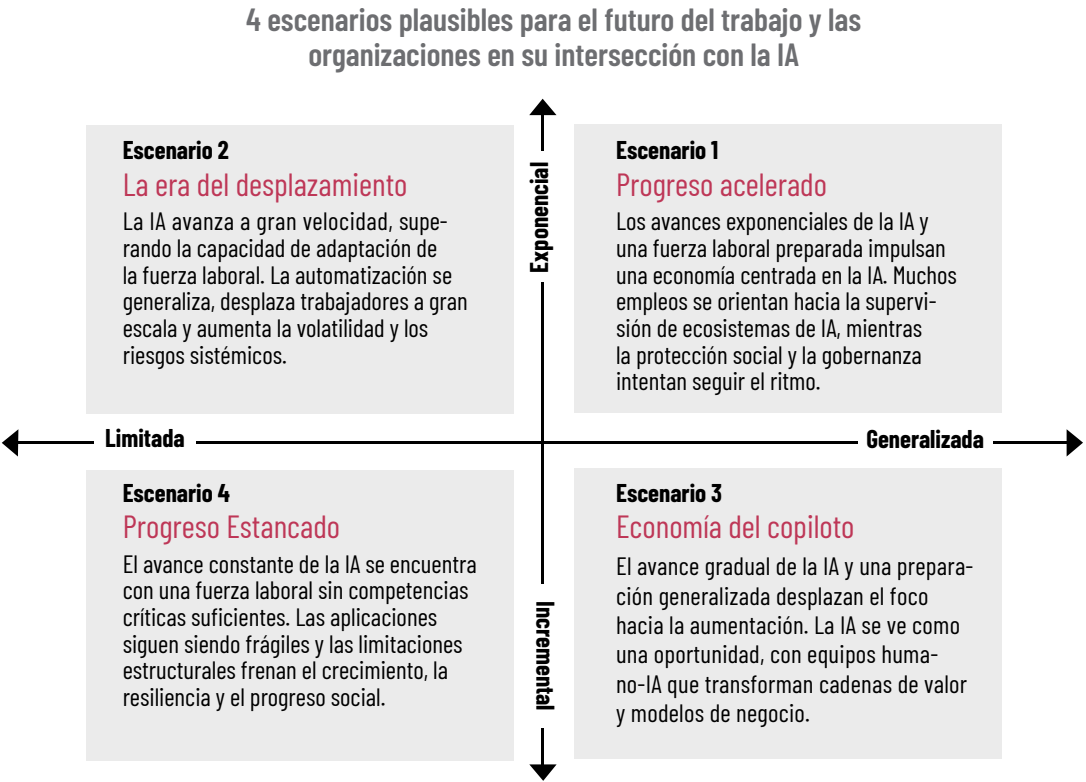
De la herramienta al sistema: el nuevo terreno de RRHH

De hecho, una de las aristas más recientes del debate es que la IA empieza a ser tratada no solo como una herramienta, sino como una capacidad integrada dentro del sistema de trabajo. Con la llegada de la IA agéntica, capaz de planificar, ejecutar tareas, consultar información, coordinar procesos o interactuar con otros sistemas, las organizaciones entran en una fase distinta: la convivencia entre personas, datos y agentes inteligentes. McKinsey habla ya de sistemas híbridos de talento, en los que humanos y agentes de IA colaboran para generar resultados organizativos. Esta lectura eleva el papel de Recursos Humanos: ya no bastará con formar a los empleados en nuevas herramientas, sino que habrá que definir cómo se reparte el trabajo, quién valida las decisiones, qué responsabilidades conserva cada profesional, cómo se supervisan los resultados y qué reglas de confianza deben gobernar esa interacción.



No va solo de talento, va de rediseñar el trabajo

- **Cambian las capacidades:** el 39% de las competencias clave cambiará o quedarán obsoletas de aquí a 2030.
- **Cambia la forma de trabajar:** hoy, el 47% de las tareas las realizan principalmente personas; en 2030, el reparto entre personas, tecnología y colaboración mixta será casi equilibrado.
- **Cambian los perfiles críticos:** crecen los roles vinculados a *big data*, IA, *machine learning*, *software*, ciberseguridad, automatización y experiencia de usuario.
- **Cambia la principal barrera:** el 63% de los empleadores identifica la falta de habilidades como principal obstáculo para transformarse.
- **Cambia la agenda de RRHH:** el 85% de las empresas prevé priorizar el *upskilling* de su plantilla.
- **Cambia el liderazgo:** el mayor riesgo no es la IA, sino que procesos, datos, capacidades y líderes evolucionen más despacio que el trabajo.



Fuente: WEF.

>

La pregunta no es futurista. Es organizativa. ¿Quién responde si un agente recomienda una decisión equivocada? ¿Cómo se audita el criterio de una herramienta? ¿Qué tareas deben permanecer bajo supervisión humana? ¿Cómo se evita que la tecnología fragmente aún más el trabajo en lugar de hacerlo más inteligente?

Para RRHH, esta evolución abre un campo de actuación especialmente estratégico: diseñar la convivencia entre profesionales y sistemas inteligentes para que la tecnología libere tiempo, mejore decisiones y eleve la contribución humana.

Rediseñar el modelo operativo, no solo automatizar tareas

Si cambia quién participa en el trabajo, también debe cambiar la forma de organizarlo, gobernarlo y medirlo. Por eso el foco se desplaza del entusiasmo por la herramienta a una conversación más estructural: el modelo operativo. Los expertos de Deloitte advierten en este sentido de que muchas empresas están automatizando procesos existentes sin repensar cómo debería hacerse realmente el trabajo. Según su análisis sobre modelos operativos para humanos y agentes, el 84% de las compañías aún no ha rediseñado puestos para encajar con la IA, pese a que las expectativas de automatización son elevadas.

Por su parte, Mercer sitúa esta cuestión en el centro de la agenda directiva destacando que el 98% de los ejecutivos prevé cambios en el diseño organizativo en los próximos dos años, y que el 65% espera redirigir o recualificar entre el 11% y el 30% de su plantilla por el impacto de la IA. En otras palabras, no se trata de un ajuste marginal, sino de una transformación del sis-

tema: preguntarse dónde se crea valor, dónde se pierde tiempo, qué tareas requieren criterio humano, qué procesos pueden simplificarse, qué decisiones deben apoyarse en datos y qué nuevos roles aparecen cuando personas y sistemas inteligentes trabajan juntos. Es pasar de pensar en puestos a pensar en flujos; de medir actividad a medir contribución; de automatizar lo que existe a cuestionar si lo que existe sigue teniendo sentido. Para Jared Spataro, Director de Marketing de IA aplicada al trabajo de Microsoft, “la clave está en que los líderes sean capaces de asignar cada flujo de trabajo al tipo de colaboración más adecuado. Así es como toman forma las llamadas *frontier firms*: organizaciones en las que el trabajo se diseña de manera intencionada, ajustando el grado de intervención humana al resultado que se pretende conseguir”.

Personas: la paradoja de las habilidades humanas

Ahora bien, ningún rediseño del trabajo será sostenible si se plantea solo desde la arquitectura de procesos. La nueva partida también se juega en las capacidades, la confianza y la preparación de las personas que deben convivir con esa tecnología.

Aquí emerge una paradoja clave: cuanto más tecnológica se vuelve la organización, más determinante resulta el factor humano. Aon señala que el 88% de los empleadores considera que la IA generará nuevas oportunidades y exigirá nuevas competencias más que una sustitución generalizada de puestos. También apunta que el 80% de las empresas cita la automatización de tareas rutinarias como uno de los principales objetivos del despliegue de IA, mientras solo el 35%

Según Mercer, el 98% de los ejecutivos prevé cambios en el diseño organizativo en los próximos dos años, y que el 65% espera redirigir o recualificar entre el 11% y el 30% de su plantilla por el impacto de la IA



sitúa la mejora y reciclaje de competencias entre sus prioridades. Y esa distancia entre automatización y preparación puede convertirse en un riesgo material para el negocio: menor retorno de la inversión, adopción desigual, errores operativos, resistencia cultural y decisiones fragmentadas.

El ‘*PwC AI Jobs Barometer*’, basado en el análisis de más de mil millones de ofertas de empleo en seis continentes, apunta en la misma dirección: la IA está reordenando el valor de las habilidades y haciendo más relevantes capacidades como juicio, liderazgo, creatividad y adaptabilidad. La función de Personas se sitúa así ante una responsabilidad crítica: anticipar capacidades, rediseñar itinerarios de aprendizaje y convertir el *reskilling* en una práctica continua, no en una respuesta puntual a la urgencia. Como plantea Ángel Pidal, CEO de Grupo Nortempo, “RRHH debe evolucionar hacia una función más cercana al negocio, más basada en datos y, al mismo

tiempo, más humana en la gestión de expectativas, la comunicación y el liderazgo”.

Datos: la base de una confianza accionable

Pero preparar a las personas no basta si la organización no dispone de una base fiable para decidir. En la era de la IA, los datos se convierten en la infraestructura invisible del trabajo: aquello que permite anticipar, priorizar y actuar con criterio.

Muchas organizaciones no tienen un problema de falta de datos, sino de fragmentación, trazabilidad y confianza en la información disponible. Si, por ejemplo, los datos de nómina, desempeño, rotación, absentismo, formación o estructura organizativa viven en sistemas desconectados, RRHH trabaja con fotografías parciales de una realidad que cambia a diario. En este punto, el debate tecnológico se vuelve estratégico. Javier Velasco, CEO de Endalia, lo plantea de forma directa: “el mayor

>

>

problema de muchas compañías no es que no tengan datos, sino que no confían en ellos. Y sin confianza, no hay decisión; hay contraste, revisión y dudas”.

Liderazgo: convertir la empresa en un generador de confianza

Asimismo, cuando cambian las capacidades, los datos y las reglas del trabajo, también cambia el liderazgo. En un entorno más automatizado, más incierto y más exigente, dirigir ya no consiste solo en asignar tareas, sino en generar claridad sobre cómo se crea valor. Los equipos no necesitan únicamente instrucciones; necesitan contexto,

prioridades, criterio y acompañamiento. La tecnología puede acelerar tareas, pero no sustituye la capacidad del líder para explicar decisiones, ordenar el ruido, sostener la energía de los equipos y crear condiciones para que las personas puedan aprender, discrepar y adaptarse.

Elena Sánchez Escobar y Christophe Launay, de yees!, describen el liderazgo actual como un “cable a tierra”. La idea conecta directamente con el nuevo diseño del trabajo: no basta con declarar flexibilidad, bienestar o innovación si el sistema favorece la sobrecarga, la ambigüedad o la presión constante. La productividad sos-

tenible exige contextos donde existan prioridades claras, seguridad psicológica, autonomía y conversaciones difíciles bien gestionadas. De hecho, cada vez son más los expertos que subrayan que la transformación del trabajo no se medirá solo por la velocidad de adopción tecnológica, sino por la capacidad de la empresa para convertirse en un generador de confianza. Confianza en que los datos son fiables, en que la IA se utiliza con criterio, en que los líderes aportan claridad, en que las personas recibirán apoyo para desarrollar nuevas capacidades y en que el cambio no será una sucesión de urgencias, sino una dirección compartida. ■

“La verdadera evolución es un RRHH más basado en datos, pero también más humano en la gestión de expectativas”

ENTREVISTA

Ángel Pidal

CEO de Grupo Nortempo



En vuestro análisis sobre Talento en 2026 señaláis que la tecnología y la empatía deben fusionarse definitivamente. En un momento en el que la función de RRHH gana peso estratégico, ¿qué implica esta combinación para su evolución dentro de las organizaciones?

Implica, ante todo, un cambio de rol. Durante mucho tiempo, Recursos Humanos se asoció a una gestión más administrativa de las personas. Hoy debe entenderse como una función clave para construir experiencia de empleado, cultura, compromiso y, en consecuencia, productividad. La tecnología tiene que ayudarnos a automatizar lo repetitivo, ordenar lo medible y anticipar escenarios; pero son las personas quienes aportan contexto, conversación, criterio y acompañamiento. Esa es la verdadera evolución: un RRHH más cercano al negocio, más basado en datos, pero también más humano en la gestión de expectativas, en la comunicación y en la forma de liderar.

Si RRHH está llamado a ocupar un papel más estratégico, una de sus grandes tareas será anticiparse. ¿Cómo puede ayudar a las empresas a prever sus necesidades de talento en lugar de limitarse a cubrir urgencias cuando ya se han producido?

Anticiparse pasa por planificar, y planificar exige conocer muy bien el contexto de cada organización. No podemos hablar de talento sin entender las previsiones de actividad, la evolución de la demanda, la rotación, el absentismo, las jubilaciones, los planes de carrera o las capacidades críticas que va a necesitar el negocio. A partir de ahí, RRHH puede identificar necesidades antes de que se conviertan en urgencias. Eso implica trabajar con datos, pero también con visión de mercado: acuerdos con centros de formación profesional y universidades, programas de capacitación alineados con la demanda real, reskilling y desarrollo interno. La planificación permite ganar tiempo y aportar soluciones antes de que la situación sea crítica.

Esa capacidad de anticipación se produce, además, en un contexto de escasez de talento, presión regulatoria y transformación tecnológica. ¿Qué significa hoy gestionar personas con agilidad, pero también con seguridad?

Significa entender que ser ágil no es improvisar. La agilidad viene de la capacidad de adaptación, pero necesita procesos claros, seguimiento, cumplimiento normativo y gestión de riesgos. La tecnología nos ayuda a reducir errores y tiempos en la parte más administrativa, pero las decisiones deben seguir incorporando análisis del contexto, escucha activa, transparencia y responsabilidad. Gestionar con seguridad es proteger a la organización y a las

“No podemos hablar de talento sin entender las previsiones de actividad, la evolución de la demanda, la rotación, el absentismo, las jubilaciones, los planes de carrera o las capacidades críticas que va a necesitar el negocio”

personas; gestionar con agilidad es responder a tiempo. El equilibrio entre ambas dimensiones es lo que da sostenibilidad al negocio.

Cuando esa gestión se aborda de forma integral, ¿cómo puede contribuir a responder a retos como el absentismo, la rotación o la dificultad para cubrir determinados perfiles, mejorando al mismo tiempo productividad y compromiso?

Estos retos no se resuelven de forma aislada. Una gestión integral permite combinar prevención, bienestar y planificación. En absentismo, por ejemplo, hay que revisar cargas de trabajo, horarios, modelos de flexibilidad cuando la actividad lo permite, liderazgo y organización. En rotación, debemos recordar que la fidelización empieza antes del primer día: en la captación, en la selección, en las expectativas que generamos, en el *onboarding* y en el día a día. Cuando las personas perciben coherencia, cuidado y un proyecto con propósito, los equipos son más estables. Y esa estabilidad se traduce en mayor compromiso, mejor productividad y una organización más preparada para competir. ■



Lynda Gratton
Consultora, Profesora de Prácticas de Gestión
en la London Business School
y Fundadora de HSM Advisory

“Gran parte del trabajo sigue organizándose en torno a un modelo diseñado para un mundo mucho más estable”

En un momento marcado por la rápida aceleración de la Inteligencia Artificial, la escasez de talento, el aumento del absentismo y la transformación de las expectativas de los empleados, resulta tentador pensar que la tecnología es la respuesta a todos los retos organizativos. Sin embargo, la historia sugiere lo contrario. Las organizaciones no se vuelven competitivas porque adopten la tecnología más rápido que las demás, sino porque aprenden a combinarla con las capacidades humanas de una forma que genere valor. Es aquí donde la función de Personas desempeña un papel crítico.

La Inteligencia Artificial puede ayudar, sin duda, a las organizaciones a anticipar sus necesidades de talento, identificar brechas de competencias, mejorar la planificación de plantillas y apoyar la toma de decisiones. Pero los datos por sí solos no generan visión. Y la tecnología tampoco crea criterio. El papel de Recursos Humanos no consiste simplemente en digitalizar procesos existentes, sino en ayudar a los líderes a comprender cómo están cambiando el trabajo, las competencias y el potencial humano, y qué implica todo ello para el rendimiento organizativo.

El reto es que muchas organizaciones siguen intentando resolver problemas del siglo XXI con supuestos propios del siglo XX. Durante años hemos hablado del futuro del trabajo, pero gran parte del trabajo sigue organizándose en torno a un modelo diseñado para un mundo mucho más estable. Los puestos se definen de manera estrecha. Se asume que las carreras profesionales son lineales. El aprendizaje se trata a menudo como un acontecimiento puntual, en lugar de como un proceso continuo. Y, en ocasiones, la

presencia se valora más que la contribución. Quizá lo más importante que las organizaciones deben desaprender es la creencia de que los puestos de trabajo son fijos.

No entender el trabajo como algo estático

Tras la pandemia escribí *‘Redesigning Work’*, un libro en el que exploraba cómo las organizaciones podían repensar el trabajo en un mundo transformado por la disrupción. Una de las ideas centrales era que el trabajo no debía entenderse como una colección de puestos estáticos, sino como una serie de tareas, actividades e interacciones que pueden rediseñarse con el tiempo.

Entonces, este ya era un reto importante. Hoy, con la rápida irrupción de la IA, se ha convertido en algo esencial. Gran parte del debate actual sobre la Inteligencia Artificial se centra en la productividad individual. Las personas pueden redactar informes con mayor rapidez, analizar datos más deprisa, automatizar actividades rutinarias y acceder al conocimiento casi de forma instantánea. Estos avances son reales. Pero las organizaciones deben tener cuidado de no asumir que la productividad individual se traduce automáticamente en productividad organizativa.

Una organización no es simplemente una suma de individuos que trabajan de forma independiente. El

“El objetivo no es simplemente ayudar a las personas a trabajar más rápido. El objetivo es rediseñar los flujos de trabajo para que las organizaciones sean más innovadoras, ágiles y productivas”

valor se crea a través de flujos de trabajo, traspasos, colaboración, toma de decisiones y coordinación. Si estos sistemas permanecen intactos, la Inteligencia Artificial puede limitarse a permitir que las personas completen con más eficiencia tareas existentes, incluidas aquellas que aportan poco valor. En algunos casos, las organizaciones corren el riesgo de volverse más productivas haciendo trabajos que, en realidad, no deberían hacerse.

La IA puede hacer que las personas sean más productivas. Pero solo el rediseño del trabajo puede hacer que las organizaciones sean más productivas.

Rediseñar el trabajo, no solo automatizar tareas

La verdadera oportunidad, por tanto, reside en rediseñar el propio trabajo. Esto implica analizar cómo fluye el trabajo dentro de la organización y plantearse preguntas fundamentales. ¿Qué tareas pueden automatizarse? ¿Cuáles requieren criterio humano? ¿Dónde están dedicando tiempo las personas a actividades que ya no generan valor? ¿Cómo deben tomarse las decisiones cuando intervienen tanto personas como sistemas inteligentes? ¿Y cómo puede organizarse el trabajo para que la tecnología amplifique, en lugar de fragmentar, la contribución humana? Estas preguntas trasladan la conversación más allá de la eficiencia, hacia la efectividad.

El objetivo no es simplemente ayudar a las personas a trabajar más rápido. El objetivo es rediseñar los flujos de trabajo para que las organizaciones sean más innovadoras, ágiles y productivas. Esto exige pasar de pensar en puestos de trabajo a pensar en sistemas de trabajo.

>

A medida que la Inteligencia Artificial se vuelve más capaz, los elementos exclusivamente humanos del trabajo adquieren aún más importancia. La visión, el criterio, la empatía, la creatividad, el razonamiento ético y la capacidad de desenvolverse en la ambigüedad son cada vez más fuentes de valor que la tecnología no puede replicar fácilmente. La capacidad de formular una mejor pregunta, interpretar una situación compleja, construir confianza, comprender el contexto o imaginar un futuro diferente puede llegar a ser más valiosa que la experiencia técnica por sí sola.

Esto sitúa a Recursos Humanos en el centro de una de las preguntas más importantes a las que se enfrentan las organizaciones: ¿qué capacidades deben desarrollar las personas en un mundo en el que las máquinas pueden realizar cada vez más trabajo cognitivo rutinario?

Longevidad, aprendizaje continuo y carreras menos lineales

Esta cuestión está estrechamente conectada con otro tema que ha marcado buena parte de mi trabajo: la longevidad. Cuando Andrew Scott y yo escribimos *'The 100-Year Life'*, defendimos que unas vidas más largas transformarían la educación, las carreras profesionales y la jubilación. Ese argumento sigue siendo tan relevante como entonces. Lo que ha cambiado es la velocidad de la disrupción tecnológica.

Hoy, el reto no es solo que las personas vayan a vivir más años. Es que vivirán más años mientras atraviesan ciclos sucesivos de cambio tecnológico. Muchas de las personas que se incorporan hoy al mercado laboral pueden tener carreras de cincuenta o incluso sesenta años. Durante esas décadas, probablemente experimentarán múltiples transiciones, periodos de reinversión y varias etapas de recualificación. El modelo tradicional de educación primero, trabajo después y jubilación al final está quedando cada vez más obsoleto. Esto tiene profundas implicaciones para las organizaciones.



En primer lugar, el talento ya no puede gestionarse como si las carreras fueran previsibles y lineales. Las organizaciones necesitan mejorar su capacidad para acompañar transiciones, no solo promociones. En segundo lugar, el aprendizaje debe integrarse en el propio trabajo. Las organizaciones más exitosas no serán aquellas que envíen ocasionalmente a sus empleados a programas de formación, sino aquellas que creen culturas en las que aprender sea algo continuo, esperado y respaldado. En tercer lugar, las organizaciones deben revisar sus supuestos sobre la edad.

La longevidad suele plantearse como un reto asociado a los trabajadores de más edad. En realidad, es un reto -y una oportunidad- para todos. Unas vidas más largas implican trayectorias profesionales más diversas, más oportunidades de reinversión y entornos de trabajo más multigeneracionales.

Cada vez más, las organizaciones contarán con cuatro o incluso cinco generaciones trabajando juntas. Las empresas más exitosas serán aquellas que no vean esta realidad como un problema que gestionar, sino como

un activo que aprovechar. Las distintas generaciones aportan experiencias, perspectivas y redes diferentes. Cuando estas se combinan de forma efectiva, la innovación y el aprendizaje se aceleran.

Trabajo híbrido e intencionalidad organizativa

El mismo principio se aplica al trabajo híbrido. El debate sobre el trabajo híbrido se plantea a menudo en términos demasiado simplistas: flexibilidad frente a productividad, preferencias de los empleados frente a necesidades de la organización, casa frente a oficina. En la práctica, la cuestión es mucho más matizada.

Las organizaciones más eficaces reconocen que trabajo y lugar de trabajo no son lo mismo. Algunas actividades requieren concentración y autonomía. Otras dependen de la colaboración, la conexión social, el mentoring y la confianza. El reto no consiste en decidir dónde deben trabajar las personas, sino en comprender qué formas de interacción crean valor y diseñar el trabajo en torno a ellas. La intencionalidad importa mucho más que la ideología.

Si tuviera que ofrecer una recomendación a los líderes de Recursos Humanos para los próximos cinco años, sería esta: centrarse en rediseñar el trabajo. Elijo el rediseño del trabajo porque se sitúa antes que casi todos los demás retos a los que se enfrentan las organizaciones. La productividad depende de cómo se diseña el trabajo. El bienestar depende de cómo se diseña el trabajo. El aprendizaje depende de cómo se diseña el trabajo. La capacidad de aprovechar la inteligencia artificial depende de cómo se diseña el trabajo. Y, en un mundo en el que las personas pueden trabajar durante cincuenta o sesenta años, la sostenibilidad de las carreras profesionales también depende de cómo se diseña el trabajo.

En mi próximo libro, *'Living the 100-Year Life'*, describo ocho ejes que ayudan a las personas a construir vidas productivas, significativas y sostenibles durante muchas décadas. Estos incluyen el dominio, la amistad, la cooperación y la amplificación. Son activos personales, pero cada vez más son también activos organizativos.

Las organizaciones que prosperen en las próximas décadas serán aquellas que ayuden a las personas a desarrollar continuamente estas capacidades, al tiempo que aprovechan el poder de la tecnología.

El futuro del trabajo no trata, en última instancia, de la Inteligencia Artificial. Trata de crear organizaciones en las que la capacidad humana y la capacidad tecnológica se refuercen mutuamente; en las que las personas sigan aprendiendo, contribuyendo y creciendo a lo largo de vidas laborales más largas; y en las que el propio trabajo se convierta en una fuente de productividad, significado y renovación. Ese es el reto al que se enfrentan hoy los líderes de Recursos Humanos. Y es también su mayor oportunidad. ■



La IA acelera la transformación del trabajo, pero el verdadero reto está en las personas

El nuevo 'Human Capital Trends Study 2026' de Aon revela una brecha crítica entre la ambición tecnológica de las organizaciones y su preparación real para convertir la IA en valor sostenible. Aunque la mayoría de las empresas ya ha implantado o está probando soluciones de IA, muchas siguen sin invertir al mismo ritmo en las capacidades, el liderazgo y la propuesta de valor que necesitan sus plantillas

La IA ha dejado de ser una promesa futura para convertirse en una realidad operativa en las empresas. El estudio 'Human Capital Trends 2026' de Aon, elaborado a partir de la visión de 2.361 consejeros, altos directivos y líderes de personas de 62 geografías, constata que las organizaciones han entrado en una nueva fase: la IA ya no se explora únicamente, sino que se despliega. Sin embargo, el informe también advierte de una paradoja relevante. La tecnología avanza con rapidez, pero la preparación de las personas no siempre lo hace al mismo ritmo.

Según los datos del estudio, el 73% de las organizaciones ya ha implantado o está pilotando soluciones de IA. No obstante, solo el 18 % afirma que la mayor parte de su plantilla ha participado en programas de *reskilling* o *upskilling* en IA durante los últimos doce meses. Esta diferencia refleja uno de los principales mensajes del informe: invertir en tecnología no basta si no se acompaña de una estrategia sólida de capital humano. La IA puede multiplicar los resultados, pero solo cuando las personas cuentan con las habilidades, la confianza y el contexto necesarios para utilizarla de forma efectiva.

El dato es especialmente significativo porque las propias organizaciones reconocen el papel decisivo de sus equipos. El 88% de los empleadores considera que la IA generará nuevas oportunidades y exigirá nuevas competencias, más que una sustitución generalizada de puestos de trabajo. Además, las capacidades que se identifican como más críticas para el éxito en los próximos tres años no son únicamente técnicas. La adaptabilidad y la gestión del cambio encabezan la lista, seguidas del liderazgo y la gestión de personas, y de la alfabetización digital y la adopción tecnológica.

La brecha entre automatización y preparación

El informe señala que muchas empresas siguen priorizando la automatización y la eficiencia a corto plazo frente al desarrollo de capacidades a largo plazo. El 80% cita la automatización de tareas rutinarias como uno de los principales objetivos del despliegue de la IA,

mientras que solo el 35% sitúa la mejora y el reciclaje de competencias de la plantilla entre sus prioridades. Esta desalineación puede convertirse en un riesgo material para el negocio: si la inversión tecnológica no va acompañada de preparación humana, el retorno se reduce, la adopción se ralentiza y aumenta la exposición a errores operativos, falta de confianza o decisiones fragmentadas.

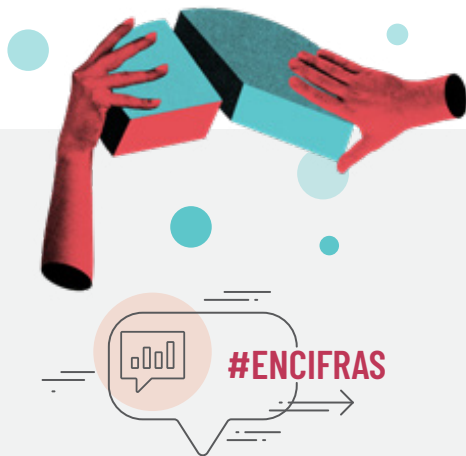
En este contexto, los departamentos de Recursos Humanos adquieren un papel más estratégico. Ya no se trata solo de formar a los empleados en nuevas herramientas, sino de rediseñar puestos, revisar flujos de trabajo, identificar brechas de habilidades, acompañar a los equipos en la gestión del cambio y conectar la estrategia de personas con la estrategia de negocio. La IA redefine tareas, decisiones y modelos de colaboración; por tanto, exige también una nueva forma de liderazgo, menos jerárquica y más orientada a generar claridad, confianza y capacidad de adaptación.

El estudio subraya, además, la importancia creciente de las llamadas habilidades blandas. A medida que la automatización asume más tareas rutinarias, ganan peso capacidades como el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración, el juicio y la capacidad de aprendizaje continuo. El 84% de los empleadores considera que estas habilidades serán más importantes conforme aumente la automatización. En otras palabras, cuanto más tecnológica se vuelve la organización, más determinante resulta el factor humano.

España: más datos, pero no siempre más acción

Los resultados en España ofrecen una lectura especialmente interesante. El grado de madurez de los datos de Recursos Humanos es nueve puntos porcentuales





- El **73% de las organizaciones ha implementado y están probando IA**, mientras que **solo el 18% ha logrado que la mayoría de su plantilla participe en programas de recualificación o mejora de competencias en IA** durante los últimos 12 meses.
- El **49% identifica RRHH como una prioridad principal para el despliegue de la IA**, solo por detrás de TI, lo que refleja el papel central de RRHH en la configuración de las capacidades de la plantilla.
- Dentro de RRHH, **el aprendizaje y desarrollo ocupa el segundo lugar entre las aplicaciones prioritarias de la IA, con un 39%.**

>

superior a la media mundial, y el 47% de las organizaciones afirma contar con un alto nivel de madurez en este ámbito. Sin embargo, esa mayor disponibilidad de información no siempre se traduce en una gestión más proactiva del capital humano. Solo el 19% de las organizaciones españolas cuenta con una Propuesta de Valor al Empleado claramente definida y bien comprendida por la plantilla, y únicamente el 24% percibe un compromiso sólido y visible de la dirección con el bienestar de los empleados.

Esta situación evidencia una oportunidad relevante. Si las empresas disponen de más datos sobre su plantilla, pero no los utilizan para diseñar mejores decisiones sobre compensación, bienestar, beneficios o desarrollo profesional, parte del valor potencial se pierde. La EVP se convierte aquí en una herramienta crítica: permite conectar lo que la organización ofrece con lo que las personas realmente valoran, mejorar la experiencia del empleado y reforzar la atracción, el compromiso y la fidelización del talento.

El informe también apunta a la transparencia salarial como una palanca de competitividad. En España, solo el 11% de las organizaciones valora como maduras o muy maduras sus prácticas de transparencia retributiva, once puntos por debajo de la media global. En un entorno en el que atraer y retener talento clave figura entre los principales objetivos de compensación total, la falta de claridad puede erosionar la confianza y generar decisiones retributivas incoherentes.

Del diagnóstico a la acción

La conclusión del *'Human Capital Trends Study 2026'* es clara: las organizaciones que quieran convertir la IA en una ventaja competitiva duradera deberán invertir en sus personas con la misma determinación con la que invierten en tecnología. Esto implica desarrollar programas estructurados de *reskilling* y *upskilling*, evaluar las capacidades actuales y futuras de la plantilla, fortalecer el liderazgo, avanzar en la personalización de beneficios y bienestar, y utilizar datos de personas más conectados y accionables.



Una oportunidad extraordinaria para los equipos de Capital Humano

"La IA nos sitúa ante uno de los retos más apasionantes de los últimos años: transformar la forma en la que trabajamos **sin perder de vista lo que nos hace verdaderamente diferenciales como organizaciones**, que son las personas. La tecnología puede **acelerar procesos, mejorar decisiones y abrir nuevas oportunidades**, pero su verdadero valor estará en **ayudarnos a tomar decisiones más informadas, más responsables y con mayor impacto positivo** en las personas.

Para los equipos de Capital Humano, este momento es una oportunidad extraordinaria para **estar aún más cerca del negocio y de las personas**: entender qué necesitan, anticipar las capacidades que harán falta y **construir entornos de trabajo seguros, colaboradores sanos física y mentalmente**, donde el cambio no se viva con incertidumbre, sino con aprendizaje y posibilidad. Soy optimista porque veo cada día el talento, la capacidad de adaptación y el compromiso de muchos profesionales. **Si ponemos a las personas en el centro**, la IA no será solo una palanca de eficiencia, sino una oportunidad para crear organizaciones más humanas, más preparadas y más eficientes"

Carmen Burgos Casas
Managing Director of Health Solutions at Aon

La adopción de la IA no puede plantearse únicamente como un proyecto tecnológico; debe entenderse como una transformación del trabajo

También exige revisar la cultura. La adopción de la IA no puede plantearse únicamente como un proyecto tecnológico; debe entenderse como una transformación del trabajo. Para que sea sostenible, las personas necesitan comprender cómo cambiarán sus roles, qué se espera de ellas, qué apoyo recibirán y cómo se reconocerá su contribución. La comunicación clara, el bienestar, la equidad de oportunidades y la seguridad psicológica son elementos esenciales para que la plantilla adopte la tecnología con confianza.

En definitiva, el informe de Aon plantea un cambio de enfoque. El éxito de la IA no dependerá solo de la velocidad de implantación, sino de la capacidad de las organizaciones para alinear tecnología, talento y propósito. Las empresas que cierran la brecha entre ambición y preparación estarán mejor posicionadas para mejorar su rendimiento, reforzar su resiliencia y generar confianza a largo plazo. La era de la IA será tecnológica, sí, pero su verdadero impacto seguirá estando guiado por las personas. ■



ACCEDER YA

¡Accede ya al informe completo!



El liderazgo se redefine: el “cable a tierra” en un contexto ansiógeno

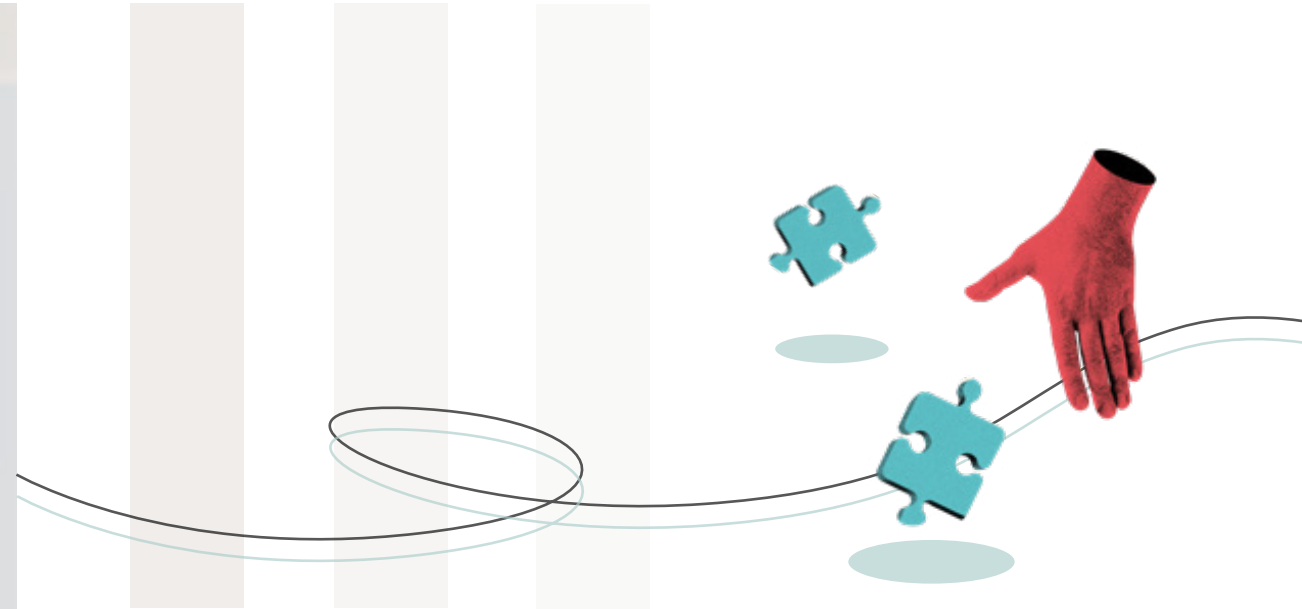
Durante años, el liderazgo empresarial se sostuvo bajo la premisa de que dirigir consistía en tomar decisiones rápidas y firmes, marcar el rumbo y mantener el control. Y quizá este modelo fuese eficaz en entornos más previsibles, pero hoy no basta.

Las organizaciones operan en un escenario marcado por la incertidumbre, los conflictos geopolíticos, la aceleración tecnológica y la tensión social. Un entorno al que los expertos bautizaron hace tiempo como BANI (acrónimo en inglés que significa *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*; es decir, frágil, ansioso, no lineal e incomprensible). Y en este contexto, liderar implica, además de gestionar resultados, crear las condiciones para que las personas puedan sostenerse, adaptarse y rendir en medio de un entorno ansiógeno.

Por eso la redefinición del liderazgo pasa por el diseño de contextos, pero con ciertos matices, pues no se trata

de incorporar iniciativas de bienestar o de crear espacios atractivos dentro de la empresa, sino que consiste en conectar esos contextos con conductas de liderazgo coherentes. Porque un entorno que pretende fomentar el bienestar con un gimnasio, zonas de descanso o programas de *mindfulness* pierde su valor si el equipo está desbordado de trabajo o si las personas sienten que no pueden utilizarlos sin ser juzgadas.

El contexto, por sí solo, no transforma la experiencia laboral. Necesita ir acompañado de prácticas concretas como la gestión saludable de la carga de trabajo, la claridad en las prioridades, el acompañamiento cerca-



no y la seguridad psicológica. Y ahí reside una de las confusiones actuales en torno al bienestar organizacional. A veces se pone el foco solamente en el contexto; otras, únicamente en las conductas individuales de los líderes. Y lo que sucede es que en realidad ambos enfoques son inseparables. No puede existir un entorno saludable sin comportamientos coherentes por parte de los mandos, y tampoco pueden sostenerse buenas prácticas de liderazgo dentro de sistemas que favorecen la sobrecarga, la ambigüedad o la presión constante.

Liderar desde la claridad en entornos inciertos

Desde nuestra experiencia observamos que los líderes más eficaces no son quienes tienen todas las respuestas, sino quienes son capaces de construir marcos de estabilidad dentro de un entorno externo inestable. Conviene recordar que muchas de las tensiones que aparecen en las empresas no nacen solo dentro de ellas y que el contexto social, económico y político como los conflictos

bélicos internacionales, la incertidumbre económica, el impacto de la inteligencia artificial en el empleo o la sensación de cambio permanente como telones de fondo preocupan a todas las generaciones, especialmente a los más jóvenes. Pero, aunque las empresas, y especialmente los líderes, no puedan cambiar el mundo ni eliminar esa incertidumbre global, sí que pueden convertirse en un “cable a tierra”, un espacio donde exista claridad en la comunicación, criterios coherentes, relaciones de confianza y una sensación de estabilidad psicológica que permita recuperar energía y foco. Ese es, para nosotros, el nuevo papel del liderazgo.

El líder deja de ser quien supervisa tareas para convertirse en alguien capaz de generar orientación y seguridad en medio de la complejidad. No desde el control, sino desde la claridad, la empatía y la consistencia. Esto implica desarrollar capacidades que les permitan sostener conversaciones difíciles, detectar señales de agotamiento, fomentar la autonomía, facilitar

>

“Como agentes sociales, las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir a fortalecer las capacidades de afrontamiento de las personas y devolver a la sociedad profesionales más preparados para convivir con entornos cada día más demandantes”



la colaboración y gestionar emocionalmente la incertidumbre. La resiliencia, la comunicación transparente, la flexibilidad o la capacidad de aprendizaje continuo se convierten así en competencias estratégicas.

Eso requiere ir un paso más allá pues las empresas no pueden limitarse a reaccionar cuando el daño se ha producido. Ahora el desafío es construir organizaciones capaces de fortalecer a las personas y crear entornos donde no solo trabajen sin dañarse, sino donde puedan incluso repararse, recuperar recursos psicológicos, desarrollar capacidad de adaptación y salir más preparadas para afrontar un mundo cada vez más incierto.

Productividad sostenible y seguridad psicológica

Y sí, hay que medir riesgos, pero también requiere generar culturas que favorezcan el aprendizaje, la recuperación y la regulación emocional. Y esto exige líderes que entiendan que la productividad sostenible no se logra mediante presión continua, sino a través de contextos donde exista confianza y se dote de sentido a lo que se hace.

Las empresas son espacios donde millones de personas pasan casi media vida y construyen una parte de su equilibrio emocional. Y como agentes sociales, las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir a fortalecer las capacidades de afrontamiento de las personas y devolver a la sociedad profesionales más preparados para convivir con entornos cada día más demandantes.

El liderazgo, por tanto, no lo define quien controla más, sino quién es capaz de combinar altos estándares con entornos emocionalmente seguros, lugares donde se pueda discrepar, aprender de los errores, asumir responsabilidad y sostener el rendimiento sin deteriorar la salud psicológica. Entornos, en definitiva, donde las personas puedan adaptarse, recuperarse, crecer y mantenerse fuertes en medio de la incertidumbre. ■

El directivo que tu empresa necesita y aún no tiene



Alberto Fernández Varela

CEO y Socio Fundador de Servitalent

rectivo con quince o veinte años de experiencia ejecutiva, disponible en semanas, integrado en el organigrama con responsabilidad real sobre los resultados, y con un mandato definido desde el primer día. Alguien que no necesita curva de aprendizaje porque ya ha recorrido ese camino en otro contexto, en otro sector, en otra crisis.

El cambio necesario para tu empresa es fácil de decir. Es mucho más difícil cuando no tienes a la persona adecuada para liderarlo, cuando el mercado no te lo ofrece en los plazos que el negocio exige, o cuando incorporarlo de forma permanente compromete una estructura de costes que no admite experimentos.

Esta es la realidad a la que se enfrentan hoy miles de pymes españolas. Saben lo que tienen que hacer. Digitalizar procesos, redefinir modelos comerciales, adaptar operaciones a un entorno geopolítico que ha dejado de ser predecible. Pero las grandes transformaciones requieren liderazgo. Y el liderazgo senior escasea, tarda y cuesta.

La escasez de talento directivo especializado no es una percepción: es una realidad estructural del mercado. La digitalización acelerada ha creado una demanda de perfiles con experiencia en transformación que la oferta tradicional no puede absorber. Y las pymes, que compiten por ese mismo talento con estructuras más limitadas que las grandes corporaciones, suelen llegar tarde o quedarse fuera.

El *Interim Management* existe precisamente para romper esa lógica. No como parche, sino como modelo. Un di-

Los datos del mercado son elocuentes. Dos de cada tres misiones activas en España se desarrollan en pymes. La mitad supera los doce meses de duración. Y los perfiles más demandados son exactamente los que más escasean en el mercado permanente: Dirección General, Dirección de Operaciones, Dirección Comercial. No es casualidad. Es la respuesta práctica de empresas que han dejado de esperar al candidato ideal y han optado por incorporar la capacidad directiva que necesitan cuando la necesitan.

Un tramo del camino no puede liderarse con los recursos actuales

Porque esa es, en el fondo, la decisión estratégica que está detrás de cada misión de *Interim Management*: reconocer que hay un tramo del camino que no puede liderarse con los recursos actuales. Que la transformación tiene una ventana de oportunidad. Y que esperar tiene un coste que no siempre aparece en el balance, pero que la competencia sí percibe.

En nuestra realidad empresarial, donde la Inteligencia Artificial redefine procesos, los aranceles reconfiguran cadenas de suministro y la adaptación continua ha dejado de ser una ventaja para convertirse en condición de supervivencia, la pregunta ya no es si una pyme puede permitirse un *Interim Manager*. La pregunta es si puede permitirse no tenerlo. ■

“La Inteligencia Artificial marcará un antes y un después en la gestión laboral”

ENTREVISTA

Victoria Miravall

Product Strategy Director en
Wolters Kluwer Tax & Accounting
Europe South Region

En la actualidad asistimos a una gran transformación de las relaciones laborales. La creciente complejidad normativa, la importancia del dato y la necesidad de ganar eficiencia están impulsando una nueva etapa en los departamentos de Personas en la que la tecnología y, especialmente, la IA, se consolidan como herramientas esenciales para ayudar a los profesionales a agilizar procesos, acceder a información fiable y centrarse cada vez más en tareas de mayor valor añadido. Conversamos de todo ello con Victoria Miravall, Product Strategy Director en Wolters Kluwer Tax & Accounting Europe South Region, quien analiza en esta entrevista cómo la IA puede convertirse en una aliada clave de la gestión laboral, siempre desde un enfoque responsable y ético.

El entorno laboral vive una transformación constante. ¿Qué grandes cambios están marcando hoy la gestión laboral y de personas?

Estamos viviendo un momento de profunda transformación en el ámbito laboral: aceleración de la digitalización, un relevo generacional que impulsa nuevas formas de trabajar y la creciente importancia del análisis de los datos. Todo ello sucede, además, en un contexto especialmente complejo para los profesionales del área laboral, que deben adaptarse continuamente a cambios normativos, modelos organizativos más flexibles y una mayor exigencia de agilidad y eficiencia.

¿Qué papel tiene la tecnología en este escenario?

La tecnología es un elemento clave para ayudar a los profesionales del ámbito laboral a responder a todos estos desafíos. No hay ninguna duda de que la tecnología aporta la agilidad y la eficiencia de las que hablaba, al automatizar tareas, analizar datos, facilitar el acceso a la información y, en definitiva, mejorar la toma de decisiones. En este contexto, la IA va un paso más allá: permite agilizar consultas complejas o extraer de forma mucho más rápida información contextualizada y fiable. Y esto no solo tiene un gran impacto en la eficiencia operativa: también contribuye a aportar mayor valor al negocio, al permitir que los profesionales reduzcan el tiempo dedicado a tareas administrativas y puedan centrarse en funciones de mayor valor añadido y en un asesoramiento más estratégico.

Todas estas mejoras que aporta la tecnología requieren, sin embargo, de una apuesta de fondo por la digitalización que no todas las empresas han integrado entre sus prioridades estratégicas. Este es el paso previo que desde Wolters Kluwer venimos defendiendo como necesario para que las organizaciones puedan estar prepa-

radas antes las innovaciones y acometer esta transformación de forma efectiva.

Hablas de IA, que a menudo se plantea como una amenaza para determinados puestos o funciones. ¿Cree que realmente sustituirá al profesional laboral?

La IA no viene a sustituir el conocimiento experto, sino a potenciarlo. En un ámbito tan complejo y sensible como el laboral, el criterio profesional, así como la interpretación normativa y la capacidad de asesoramiento, seguirán siendo fundamentales. En Wolters Kluwer desarrollamos una IA de expertos y para expertos, basada en un profundo conocimiento del sector, que empodera a los profesionales para que puedan trabajar con confianza, pero no los sustituye. De hecho, cuanto más complejo es el entorno normativo y empresarial, más necesario es el profesional. La tecnología puede aportar eficiencia, pero el criterio sigue estando en las personas.

¿Wolters Kluwer ha incorporado ya esta tecnología a alguna de vuestras soluciones laborales? ¿Qué le aporta al profesional de RRHH?

Sí, hemos integrado IA en *a3innuva Nómina*, nuestra solución de gestión laboral en la nube, que llamamos *a3innuva Nómina Expert AI*. Actúa como un agente inteligente integrado directamente en el software de nómina, proporcionando respuestas en tiempo real sobre legislación y procesos laborales, así como acceso contextualizado a datos y funcionalidades de la propia solución.

Nuestro objetivo es ayudar a los profesionales a agilizar procesos, acceder de forma más rápida a información clave y fiable, y mejorar la toma de decisiones en su trabajo diario. *a3innuva Nómina Expert AI* responde

“Avanzamos hacia modelos de gestión mucho más inteligentes, flexibles, conectados y eficientes, en los que el papel del profesional laboral será cada vez más estratégico y consultivo”

> principalmente a este objetivo: ganar eficiencia y acceder de forma inmediata a información dentro de su entorno de trabajo. Gracias a este agente inteligente los profesionales pueden resolver dudas sobre procesos laborales, normativa, contratos, cotizaciones o incidencias del día a día, así como acceder a datos contextualizados de los empleados o generar informes y análisis. Y todo bajo el firme compromiso de tener una IA responsable, basada en principios de privacidad, transparencia, seguridad y supervisión humana.

¿Cómo imaginas el futuro de la gestión laboral en los próximos años?

Avanzamos hacia modelos de gestión mucho más inteligentes, flexibles, conectados y eficientes, en los que el papel del profesional laboral será cada vez más estratégico y consultivo. La digitalización y la IA permiten simplificar gran parte de las tareas más operativas y administrativas, facilitando que los profesionales puedan dedicar más tiempo al análisis, al asesoramiento y a la toma de decisiones con impacto en el negocio. La IA marcará un antes y un después en la gestión laboral. En Wolters Kluwer consideramos que tendrá un papel cada vez más relevante, pero siempre desde una premisa clara: su verdadero valor está en ayudar a los profesionales a trabajar mejor, pero sin sustituir el criterio y la experiencia humana. ■



El talento crítico no se improvisa: se anticipa

Mariana Spata

Chief Commercial Officer de Catenon

La velocidad a la que evolucionan los mercados está obligando a las empresas a replantear la forma en que gestionan uno de sus activos más importantes: el talento. La inteligencia artificial, la transformación de los modelos de negocio y la creciente competencia global están redefiniendo las capacidades que las organizaciones necesitarán para seguir siendo competitivas. En este contexto, esperar a que surja una vacante para iniciar una búsqueda ya no resulta suficiente.

El debate ha dejado de centrarse en cómo cubrir posiciones para enfocarse en una cuestión mucho más estratégica: si las compañías cuentan hoy con las capacidades que necesitarán para ejecutar sus planes de crecimiento dentro de tres o cinco años. La respuesta es especialmente relevante en un momento en el que la disponibilidad de determinados perfiles se reduce mientras aumenta la demanda de profesionales capaces de liderar procesos de transformación, impulsar la innovación y gestionar entornos cada vez más complejos.

Del talento reactivo al talento estratégico

Los datos apuntan en esta dirección. Según el informe *'Future of Jobs 2025 del World Economic Forum'*, cerca del 40% de las competencias requeridas en el mercado laboral cambiarán antes de finalizar la década. Esto significa que muchas de las capacidades que hoy generan ventaja competitiva serán diferentes en los próximos años, obli-

gando a las organizaciones a adoptar una visión más dinámica y prospectiva de la gestión del talento.

Las compañías más avanzadas ya han entendido que la identificación de profesionales clave no puede depender exclusivamente de una necesidad inmediata. Por el contrario, desarrollan una visión continua del mercado, analizan tendencias, identifican nuevas capacidades y mantienen un conocimiento permanente de los líderes y especialistas que pueden generar impacto en el futuro. El talento deja así de ser una cuestión operativa para convertirse en una herramienta estratégica de negocio.

La ventaja de anticiparse

Desde nuestra experiencia en Catenon, observamos que las organizaciones que mejor afrontan los cambios son aquellas que han incorporado esta capacidad de anticipación a su toma de decisiones. No esperan a que una posición crítica quede vacante; construyen de forma constante su conocimiento sobre el mercado y sobre las capacidades que necesitarán para sostener su crecimiento.

En un entorno donde la transformación es permanente, anticipar el talento significa anticipar la capacidad de adaptación de la organización. Y, en última instancia, supone disponer de una ventaja competitiva difícil de replicar: la de contar con las personas adecuadas antes de que el mercado las convierta en un recurso escaso. ■



“Trabajar con datos fragmentados en RRHH no solo eleva el riesgo operativo: es un riesgo estratégico”

ENTREVISTA

Javier Velasco

CEO de Endalia

Javier Velasco, CEO de Endalia, analiza por qué la fragmentación del dato en RRHH limita la toma de decisiones y convierte la integración real en una condición imprescindible para avanzar hacia una analítica fiable, ágil y estratégica.

Endalia ha defendido históricamente el concepto de “dato único” en RRHH. Desde tu visión como CEO, ¿por qué consideras que la integración real -y no las integraciones parciales- es el punto de partida para una analítica sólida?

El mayor problema de las compañías no es que no tengan datos; es que no confían en ellos. Y sin confianza no hay decisión, solo contraste, revisión y dudas. Por eso en Endalia siempre hemos defendido el concepto de dato único: porque la analítica solo es sólida cuando nace de una base real, integrada y trazable.

Las integraciones parciales crean silos. El dato de nómina va por un lado, el de desempeño por otro, el de estructura en otro sistema y, al final, alguien termina uniendo todo en un excel que ya está obsoleto antes de cerrar el análisis. Eso no es analítica; eso es reconstruir la realidad a posteriori con piezas que no terminan de encajar.

En Endalia hablamos de dato único porque nuestra plataforma cubre de forma nativa las funciones clave de RRHH, incluida la nómina. Y eso cambia por completo el punto de partida. No se trata de “conectar” herramientas, sino de trabajar sobre una misma estructura de datos, donde cada alta, cada cambio organizativo o cada movimiento salarial impacta de forma inmediata en la información para analizar. Ahí es donde empieza una analítica de verdad. Y hoy hemos dado un paso más: no basta con que el dato sea robusto, también tiene que ser explotable de forma sencilla, flexible y útil para el negocio. La IA solo aporta valor cuando se apoya sobre un dato fiable.



¿Conoces la nueva funcionalidad de Inteligencia de HR de Endalia?

ACCEDER AHORA

La nómina y los datos de personas son la información más sensible y crítica en una organización. ¿Qué ventajas tiene que esos datos estén en el mismo ecosistema analítico?

La nómina suele verse como un proceso administrativo, pero en realidad es uno de los registros más precisos, sensibles y actualizados de cualquier organización. Ahí está el núcleo de la realidad laboral de una compañía. Y cuando ese núcleo convive en el mismo ecosistema que el resto de la información de personas, el valor se multiplica.

Nosotros gestionamos de media más de 450.000 nóminas al año, y eso nos da una base de conocimiento especialmente sólida. Cuando el dato salarial, la estructura organizativa, el absentismo, la rotación o la evolución del desempeño comparten el mismo entorno, dejamos de trabajar con fotografías parciales y empezamos a operar con una visión completa y dinámica.

Muchas compañías han incorporado herramientas de análisis, pero siguen dependiendo de procesos manuales o consolidaciones externas. ¿Qué riesgos implica trabajar con datos fragmentados?

El riesgo no es solo operativo; es estratégico. Cuando una organización depende de consolidaciones externas o de procesos manuales, lo que llega al Comité de Dirección no es una realidad viva, sino una versión tardía de la realidad. Eso tiene varias consecuencias. La primera es la lentitud: para responder a una pregunta del CEO, del CFO o del Director General, muchas veces hay que movilizar a varias personas, pedir datos, contrastarlos, rehacerlos y volver a empezar. La segunda es la pérdida de precisión: cada extracción manual, cada hoja intermedia y cada cruce entre sistemas añade fricción y margen de error. La tercera es la falta de flexibilidad: cuando por fin tienes la respuesta, ya no puedes seguir preguntando con agilidad. Y la cuarta es la ineficiencia en cuanto a costes que acarrearán las otras tres. ■

WHITE PAPER **apd**

HR NEXT DATA TO DECISION

People Analytics e IA
para tomar mejores
decisiones estratégicas
desde **Recursos Humanos**



apd **endalia**

*INCLUYE
ANÁLISIS
ROADMAP
CASOS DE ÉXITO

DESCÁRGATELO





Actualidad & Empresa

[**People & Culture**] La nueva cantera de las empresas se construye con aprendizaje, propósito y diversidad · ElPozo-Grupo Fuertes, CaixaBank y CEAMSA [**Innovación**] Europa ensaya una nueva arquitectura para que las empresas innovadoras ganen escala · Zabala Innovation y CZFB [**Tech Makers**] Procesos inteligentes: menos fricción, más negocio · DocuWare [**Panorama PYMEs**] Pymes: crecer cuando el margen se estrecha · Entrevista con Fernando Jesús Santiago Ollero, Presidente del Consejo General de los Colegios de Gestores Administrativos de España [**Stress Test de Tendencias**] ¿Qué pasaría si... buscáramos líderes para el futuro con criterios del pasado? [**Tienes que escuchar a...**] Antonio Sempere, Magistrado del Tribunal Supremo [**Conversaciones desde la Sede de...**] Entrevista con Javier Olcina, CEO en Golive [**Transformación Social**] Innovación puntera: nace el CaixaResearch Institute [**Comunicación**] Entrevista a Víctor Gay Zaragoza, Fundador de The Yellowway y Director del Storytelling Innovation Lab de IE University



Talent in Progress

La nueva cantera de las empresas se construye con aprendizaje, propósito y diversidad

El talento ha dejado de ser una fotografía fija. En un mercado atravesado por la IA, la transformación de las competencias y las nuevas expectativas profesionales, la ventaja ya no está solo en buscar perfiles fuera, sino en construir talento desde dentro: acelerar aprendizajes, abrir oportunidades de desarrollo y crear entornos donde personas diversas puedan aportar valor.

La idea no es menor. El World Economic Forum calcula en su último *'Future of Jobs Report'* que, de aquí a 2030, se crearán 170 millones de nuevos empleos y desaparecerán 92 millones, con un saldo neto positivo de 78 millones de puestos. Pero el dato más relevante para las empresas no está solo en el volumen de empleo, sino en la velocidad del cambio: los empleadores prevén que el 39% de las competencias clave de los trabajadores cambiará antes de que termine la década. Dicho de otro modo, el problema del talento no será únicamente encontrar personas, sino mantener vivas sus capacidades.

De captar talento a desarrollarlo

En un entorno donde las habilidades se transforman con rapidez, contratar talento sin una estrategia de desarrollo equivale a competir con una propuesta incom-

pleta. El aprendizaje continuo se ha convertido en una infraestructura empresarial. No es solo una política de formación ni un beneficio añadido para el empleado. Es una condición para que las organizaciones puedan adaptarse. El propio WEF identifica la brecha de habilidades como una de las principales barreras para la transformación empresarial, mientras sitúa entre las competencias críticas el pensamiento analítico, la resiliencia, la flexibilidad, la agilidad, el liderazgo y la influencia social.

Este cambio explica por qué los programas dirigidos a jóvenes profesionales están ganando peso en la agenda corporativa. Un *Graduate Program* ya no es solo una vía de entrada para perfiles junior; es una herramienta para detectar potencial, acelerar el aprendizaje, trans-

mitir cultura y construir una relación temprana entre el talento joven y el proyecto empresarial.

Aprendizaje, flexibilidad y propósito: la nueva propuesta de valor

La Generación Z y los Millennials están redefiniendo la propuesta de valor de las empresas. El *'Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2025'* muestra que estas generaciones no miran el trabajo únicamente desde la óptica del salario o la estabilidad. Buscan una combinación más compleja: seguridad económica, bienestar, aprendizaje, equilibrio y sentido. Además, el propósito aparece como una variable especialmente relevante. Según Deloitte, el 89% de la Generación Z y el 92% de los Millennials consideran que tener un sentido de propósito es importante para su satisfacción laboral y su bienestar. Al mismo tiempo, la encuesta muestra que estas generaciones también valoran de forma clara el aprendizaje práctico: el 88% de la Generación Z y el 89% de los Millennials destacan la importancia de aprender en el puesto de trabajo y adquirir experiencia real. Ahí se abre una oportunidad para las compañías. Atraer talento joven no consiste solo en hablar su lenguaje, sino en ofrecer experiencias profesionales donde puedan crecer, participar, aprender y entender cómo su contribución conecta con algo más amplio.

Sin embargo, la flexibilidad también forma parte de esta ecuación, pero no entendida como trabajo híbrido o conciliación. Para el talento joven, la flexibilidad tiene que ver con la forma de aprender, de participar en proyectos,

de construir carrera y de encontrar equilibrio entre ambición profesional y bienestar personal. El informe de Deloitte apunta que las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, junto con la seguridad financiera, el significado del trabajo y el bienestar, son claves para atraer, comprometer y retener a las generaciones que protagonizarán el mercado laboral de los próximos años. Esto obliga a las empresas a revisar su propuesta de valor: ya no basta con prometer futuro; hay que demostrarlo con itinerarios reales, acompañamiento, *feedback*, movilidad y oportunidades de crecimiento.

Diversidad para innovar mejor

La otra gran dimensión de esta agenda es la diversidad. Si el talento que viene debe ayudar a las organizaciones a responder a problemas más complejos, la homogeneidad se convierte en una limitación. Equipos diversos amplían la mirada, enriquecen la toma de decisiones y favorecen culturas más abiertas a la innovación.

McKinsey, en su informe *'Diversity Matters Even More'*, vincula diversidad y desempeño empresarial: las compañías con mayor diversidad de género y étnica en sus equipos ejecutivos tienen un 39% más de probabilidad de superar financieramente a las menos diversas. Pero la clave no está solo en el dato, sino en cómo se integra la diversidad en la cultura, el liderazgo y el desarrollo del talento. En sectores industriales, esta mirada es especialmente relevante: innovar exige combinar conocimiento técnico, experiencia y formas distintas de interpretar los retos. ■

Talento joven y desarrollo profesional, claves del *Graduate Program* de ElPozo-Grupo Fuertes



Las personas y su forma de trabajar en equipo son clave para alcanzar el éxito. En ElPozo-Grupo Fuertes lo tienen claro y, por eso, llevan tiempo impulsando iniciativas centradas en el talento, apostando por el desarrollo profesional, el aprendizaje continuo y la importancia de que cada persona sume a un proyecto común.

En este contexto nace *Graduate Program* impulsado por ElPozo-Grupo Fuertes, una iniciativa pensada para atraer, incorporar y desarrollar talento joven dentro de la compañía. El objetivo es ofrecer a los recién titulados una primera experiencia profesional práctica, formativa y alineada con la realidad de una empresa líder en el sector de la alimentación.

Quince jóvenes participan en la primera edición del programa, lanzado en 2025. Todos ellos acaban de finalizar sus estudios o cuentan con menos de dos años de experiencia profesional. Durante doce meses recorren un itinerario que les permite integrarse en distintas áreas de la organización, conocer su funcionamien-

to desde dentro y obtener una visión completa del sector empresarial. Se trata, en definitiva, de aprender y entender cómo funciona una gran empresa.

En general, esta iniciativa parte de la idea de crear un buen ambiente de trabajo donde las personas quieran crecer y formar parte del proyecto. El objetivo es sentar las bases del talento del mañana, manteniendo el liderazgo de la compañía dentro del sector y un lugar donde las personas pueden sentirse parte de algo más grande. En este proyecto, lo importante no es solo el destino, sino también las experiencias, los aprendizajes y el crecimiento que se adquieren a lo largo del camino.



En el Top 100 del *ranking Merco Talento*

Con la puesta en marcha de esta iniciativa, ElPozo-Grupo Fuertes **refuerza su compromiso con el talento joven y consolida una estrategia orientada al desarrollo interno**. El programa facilita la incorporación de nuevos profesionales y **sienta las bases para su crecimiento a medio y largo plazo** dentro de una compañía líder. Apostar por el talento desde el inicio de la carrera profesional es, en definitiva, una inversión en el futuro de la organización.

El trabajo que está haciendo ElPozo-Grupo Fuertes para construir su futuro junto a los jóvenes es fundamental y ya está dando resultados. **Así lo reflejan los principales indicadores de reputación** en ese ámbito. La compañía ha vuelto a situarse **entre las empresas que mejor gestionan el talento en España**. En el *ranking Merco Talento*, ElPozo-Grupo Fuertes **ha adelantado siete posiciones respecto al año anterior y ocupa el puesto 51 entre las 200 compañías de referencia**.

Ruta 66 como inspiración

Por eso, el plan de desarrollo del *Graduate Program* se inspira en la mítica Ruta 66, símbolo del viaje profesional que inician los participantes. Como en ese recorrido emblemático, lo importante es el camino. Cada etapa supone una nueva oportunidad para aprender, descubrir y crecer. A lo largo del programa, los jóvenes rotan por diferentes áreas de la compañía, tanto técnicas como de gestión, y se incorporan a equipos reales, asumen tareas concretas y participan en proyectos, viviendo una experiencia laboral única y diferente.

Además, cada joven cuenta con el apoyo de un mentor, profesionales con experiencia que les acompañan, orientan y facilitan su integración y aprendizaje.

El programa incluye siete itinerarios vinculados a áreas estratégicas. En esta edición, el recorrido pasa por Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas, Organización, Sistemas y el área Técnica. De este modo, se garantiza una formación completa y una comprensión global del negocio. A ello se suma una etapa específica de formación, centrada tanto en reforzar conocimientos técnicos como en desarrollar competencias profesionales, siempre en línea con los valores y la cultura de la compañía.

En este primer programa, *Graduate Program* reúne perfiles procedentes de disciplinas muy diversas, como Derecho, Administración y Dirección de Empresas, Ingenierías, Informática, Química, Marketing, Comercio Internacional, Economía o Diseño Industrial. Esta variedad de formaciones enriquece el aprendizaje conjunto y aporta nuevas perspectivas a los equipos.

Tras el éxito de esta edición, la compañía ya ha puesto en marcha una nueva convocatoria, cuya información se comparte a través de los perfiles oficiales de Grupo Fuertes y ElPozo Alimentación en LinkedIn, y también en la web del propio programa. ■



Aprendizaje, propósito y flexibilidad Así atrae CaixaBank al talento joven

En un mercado laboral en plena transformación, atraer talento joven exige algo más que una oferta de empleo. Las nuevas generaciones buscan aprendizaje, propósito, flexibilidad y proyectos capaces de acompañar su desarrollo a largo plazo. En ese escenario, CaixaBank articula una estrategia de personas que combina incorporación, formación continua y programas específicos para construir vínculos desde las primeras etapas profesionales.

Ese cambio de expectativas ha obligado a las compañías a revisar su propuesta de valor y a cuidar cada fase de la relación con sus profesionales: desde el primer contacto hasta el desarrollo de una carrera a largo plazo. En CaixaBank, esa reflexión se traduce en una propuesta de valor al empleado orientada tanto a la incorporación de nuevos perfiles como al desarrollo y fidelización de quienes ya forman parte de la entidad.

Formación, bienestar profesional, conciliación, inclusión, movilidad interna, cultura corporativa y estilo de liderazgo forman parte de una estrategia que busca responder a un entorno laboral en evolución constante. El punto de partida es claro: la retribución sigue siendo relevante, pero ya no basta por sí sola para atraer y retener a los perfiles más jóvenes.

Y es que cada vez pesan más el proyecto de futuro, el impacto social de la compañía, las oportunidades de crecimiento, y la coherencia entre lo que una organización promete y lo que realmente ofrece en el día a día.

Una estrategia conectada con el futuro del sector

Esta visión tendrá una traducción concreta en el nuevo ciclo estratégico. En el marco del Plan Estratégico 2025-2027, CaixaBank prevé incorporar 3.000 perfiles jóvenes y técnicos menores de 35 años, especialmente en áreas como tecnología, sostenibilidad y digitalización. Con ello, la entidad busca reforzar capacidades críticas para su evolución futura y construir una cantera profesional preparada para afrontar los retos del sector financiero.

La apuesta también ha tenido reconocimiento externo. CaixaBank se ha situado por segundo año consecutivo en el séptimo puesto del ranking Merco Talento 2025, dentro del Top 10 de las mejores empresas para trabajar en España. Además, ha obtenido por quinto año consecutivo la certificación *Top Employers* y figura en el top 3 de *LinkedIn Top Companies 2026* en España entre las empresas de más de 5.000 empleados.

Más allá de los *rankings*, estos reconocimientos reflejan una tendencia de fondo: la gestión de personas se ha convertido en un eje estratégico para competir, crecer y sostener el compromiso interno. En un sector sometido a cambios regulatorios, tecnológicos y culturales, atraer nuevos perfiles y desarrollar el talento interno resulta cada vez más determinante.

Aprender, recualificarse y crecer

En ese contexto, la formación continua ocupa un lugar central. CaixaBank cuenta con el programa *Development by Skills*, orientado a identificar, actualizar y desarrollar las competencias que necesitan sus profesionales en un momento de *reskilling* permanente. A partir de procesos de evaluación de habilidades, la entidad diseña itinerarios formativos dirigidos tanto a cubrir áreas de mejora como a potenciar perfiles críticos para el negocio.

A este enfoque se suma *Talent Market Place*, una plataforma que permite a los empleados formarse en competencias vinculadas a su perfil y construir sus propios planes de desarrollo. La carrera profesional deja así de responder a trayectorias lineales para avanzar hacia itinerarios más flexibles, donde la actualización de capacidades se convierte en una condición imprescindible para seguir aportando valor.

Esta lógica conecta especialmente con las expectativas del talento joven, que busca organizaciones capaces de ofrecer aprendizaje real, movilidad y oportunidades de evolución. La formación deja de ser un complemento y pasa a formar parte del núcleo de la propuesta de valor.

Programas para entrar, aprender y quedarse

Esa apuesta por el desarrollo se concreta en distintos programas de atracción de talento joven, adaptados a etapas



5 vías [desde CaixaBank] para acercarse al talento joven

- **Universidad y primeras prácticas.** Incorporación durante seis meses a distintas áreas del banco, con flexibilidad horaria y acompañamiento tutorial.
- **Jóvenes graduados.** Dos años de desarrollo personalizado a través del *New Graduate Talent Program*.
- **Talento femenino STEM.** Los Premios *WONNOW* visibilizan a estudiantes de ciencia y tecnología y les abren la puerta a experiencias profesionales.
- **Finanzas con perspectiva de género.** El programa *GIFT* acerca la banca de inversión y los mercados financieros a universitarias.
- **FP Dual y Dato.** CaixaBank trabaja con perfiles tecnológicos, financieros y jóvenes interesados en desarrollarse en el ámbito del data.



>

formativas y perfiles diversos. Los Premios WON-NOW, impulsados junto a Microsoft, buscan visibilizar el talento femenino en áreas STEM y reducir la brecha de género en disciplinas científicas y tecnológicas. En su novena edición, ofrecen a 15 estudiantes la posibilidad de acceder a una experiencia profesional de seis meses en el Grupo CaixaBank y recibir mentoría especializada de Microsoft.

La entidad también mantiene un Programa de Prácticas Universitarias, que en 2026 ha incorporado a 64 jóvenes en servicios centrales y direcciones territoriales. Las prácticas, de seis meses de duración, se dirigen a estudiantes que hayan superado al menos 120 créditos y se desarrollan en áreas como Sostenibilidad, Auditoría, Transformación Digital, Personas, Medios y Negocio. La flexibilidad horaria y el acompañamiento mediante tutores buscan facilitar, además, la conciliación con la vida académica.

En un sector sometido a cambios regulatorios, tecnológicos y culturales, atraer nuevos perfiles y desarrollar el talento interno resulta cada vez más determinante

Para quienes ya han finalizado sus estudios, el *New Graduate Talent Program* ofrece un plan de desarrollo personalizado de dos años. El programa combina experiencia dentro de la entidad, formación impartida por escuelas de negocio y acompañamiento de un tutor, con el objetivo de facilitar la adaptación al entorno profesional y favorecer una evolución sostenida dentro de la organización.

Diversidad y nuevas vocaciones financieras

La diversidad ocupa también un lugar destacado en esta estrategia. En marzo de 2026, CaixaBank lanzó *GIFT, Girls in Finance & Talent*, una iniciativa dirigida a universitarias para fomentar su incorporación a la banca de inversión y los mercados financieros, ámbitos donde la presencia femenina sigue siendo reducida.

A esta iniciativa se suman la Formación Profesional Dual, enfocada a perfiles tecnológicos y financieros, y el *Data Talent Program*, orientado a jóvenes interesados en crecer en el ámbito del dato. En conjunto, los distintos programas dibujan una estrategia que entiende el talento joven no solo como una vía de incorporación, sino como una relación a largo plazo basada en aprendizaje, propósito y desarrollo profesional. ■



El talento diverso como motor de innovación industrial

Kátherin Vázquez

Head of HR de CEAMSA

pectivas. En CEAMSA conviven profesionales de distintas generaciones, culturas y trayectorias. Personas con décadas de experiencia comparten proyectos con jóvenes profesionales que aportan nuevas formas de entender el trabajo y la tecnología. Equipos multiculturales colaboran desde diferentes países para responder a las necesidades de los clientes. Para ello, contamos con procesos de selección rigurosos, fomentamos la formación continua y apostamos por programas de desarrollo personalizados.

C EAMSA transforma algas, cáscaras de cítricos y semillas de algarrobo en texturizantes de origen natural para las industrias alimentaria, farmacéutica, nutracéutica y cosmética. Nuestra presencia global y la ubicación estratégica de nuestras instalaciones nos permiten fabricar y distribuir nuestros productos en todo el mundo.

Trabajar con materias primas de origen natural -vivas, variables y sujetas a los ciclos de la naturaleza- plantea un reto exigente: garantizar que el producto final responda siempre a los mismos estándares de calidad y funcionalidad. Esa consistencia no se logra únicamente con tecnología, requiere conocimiento, experiencia y capacidad para tomar decisiones en entornos complejos.

En un contexto de transformación constante, la competitividad de una compañía industrial depende cada vez más de su capacidad para atraer, desarrollar y fidelizar talento especializado. En sectores como el nuestro, donde convergen ciencia, tecnología e innovación, las personas siguen siendo el principal motor de crecimiento.

Pero el talento no se construye desde la homogeneidad, para nosotros se construye desde la diversidad de pers-

Del mismo modo que transformamos la diversidad de la naturaleza en soluciones para nuestros clientes, la variedad de experiencias, conocimientos y perspectivas enriquece nuestra capacidad para innovar y nos ayuda a encontrar mejores soluciones, a afrontar los retos con mayor flexibilidad y a responder con agilidad a las exigencias de un entorno en constante evolución.

No podemos olvidar que todo esto exige reforzar una cultura basada en la seguridad, la sostenibilidad y la colaboración. Porque innovar implica evolucionar procesos y tecnologías, pero también desarrollar entornos donde las personas puedan crecer, compartir conocimiento y contribuir con confianza. La seguridad, especialmente en un entorno industrial como el nuestro, no es solo una prioridad operativa; es un compromiso permanente que exige inversión, dedicación y la implicación de toda la organización.

En CEAMSA creemos que las organizaciones que liderarán el futuro serán aquellas capaces de combinar excelencia técnica con una sólida cultura de personas. Lo que resulta verdaderamente diferencial es la capacidad de impulsar el talento diverso y crear las condiciones para que puedan crecer, colaborar y aportar su mejor versión. ■



Actualidad&Empresa

Innovación

Europa ensaya una nueva arquitectura para que las empresas innovadoras ganen escala

Bruselas ha convertido el crecimiento de las empresas innovadoras en una prioridad competitiva. La UE cuenta con investigación, talento y un ecosistema emprendedor cada vez más maduro, pero sigue teniendo dificultades para transformar esa capacidad en grandes compañías globales. Con la estrategia *'Choose Europe to Start and Scale'*, lanzada en mayo de 2025, y el impulso de nuevas iniciativas como la futura *Innovation Act* y el Régimen 28, la Comisión Europea busca reducir barreras regulatorias, movilizar capital y facilitar que startups, *scaleups* y empresas con I+D puedan crecer dentro del mercado único.

Europa produce ciencia, tecnología y empresas emergentes. Sin embargo, el salto de la innovación al crecimiento empresarial sigue siendo uno de sus principales puntos débiles. El continente cuenta con universidades, centros de investigación, talento técnico y grandes compañías industriales, pero no siempre consigue transformar esa base en empresas capaces de ganar tamaño, atraer inversión internacional y competir en mercados globales.

El debate ha ganado fuerza porque la competitividad europea ocupa hoy un lugar central en la agenda comunitaria. El informe Draghi, presentado en 2024, consolidó un diagnóstico que sigue guiando muchas decisiones de Bruselas: Europa necesita recuperar productividad, acelerar la innovación y completar el mercado único si quiere competir con EEUU y China.

El ecosistema tecnológico europeo ha ganado tamaño en la última década, aunque muchas compañías siguen encontrando más apoyo en las fases iniciales que cuando necesitan rondas mayores o acceso a clientes internacionales

Los datos muestran que el reto no está solo en generar conocimiento, sino en convertirlo en escala empresarial. En 2024, la UE destinó 403.000 millones de euros a I+D, el equivalente al 2,24% del PIB, todavía por debajo del objetivo europeo del 3%. El sector empresarial concentró la mayor parte de ese esfuerzo. Hay músculo innovador, pero la dificultad aparece cuando las compañías deben financiarse, crecer e internacionalizarse.

El cuello de botella está en el crecimiento

Para muchas empresas innovadoras, crecer en Europa sigue siendo más complejo de lo que promete el mercado único. Una *startup* puede nacer en España, Francia o Alemania, pero al expandirse se encuentra con diferencias regulatorias, fiscales, laborales y societarias que elevan costes y ralentizan su entrada en nuevos países. En sectores donde el tiempo de llegada al mercado es decisivo, esa fragmentación puede convertirse en una desventaja competitiva.

La financiación es otro obstáculo recurrente, pero no el único. El ecosistema tecnológico europeo ha ganado tamaño en la última década, aunque muchas compañías siguen encontrando más apoyo en las fases iniciales que cuando necesitan rondas mayores, capital paciente, acceso a clientes internacionales y estructuras preparadas para operar en varios mercados.

El reto, por tanto, no consiste solo en financiar la innovación, sino en convertirla en clientes, ventas y presencia internacional. Deloitte lo refleja en su '*2025 Scale-Ups Confidence Survey*': para las *scaleups* europeas y de Oriente Medio, la adquisición de nuevos clientes

es la principal prioridad de crecimiento. La lectura encaja con el debate europeo: si las empresas innovadoras necesitan crecer más allá de su mercado nacional, la fragmentación normativa deja de ser un problema administrativo y se convierte en una barrera de escala.

A ello se suma la batalla por el talento. Los perfiles científicos, tecnológicos y de gestión internacional son escasos y están muy disputados. Sin equipos capaces de desarrollar tecnología, venderla y hacerla crecer, la innovación corre el riesgo de quedarse en laboratorio, piloto o nicho de mercado.

La respuesta europea toma forma

La CE puso en marcha en mayo de 2025 la estrategia '*Choose Europe to Start and Scale*' para responder a esta combinación de barreras. Su objetivo es que Europa sea un lugar más atractivo para crear, hacer crecer y retener empresas innovadoras. La hoja de ruta incluye 26 acciones organizadas en cinco áreas: regulación favorable a la innovación, mejor financiación, acceso más rápido al mercado, atracción de talento e infraestructuras y redes de apoyo.

Pero la iniciativa no se limita al emprendimiento inicial. El foco está en el momento crítico del escalado. Ahí se decide si una compañía puede convertirse en un actor europeo relevante o si queda atrapada en una dimensión insuficiente para competir globalmente. Entre las prioridades figuran la reducción de cargas administrativas, el impulso a una financiación más profunda e integrada y la mejora del acceso a infraestructuras tecnológicas.



Europa: competir sin copiar otros modelos

El debate sobre innovación y escala conecta con una reflexión más amplia sobre el papel de Europa en la economía global. En el encuentro '*El renacer de Europa: el héroe inesperado del siglo XXI*', organizado por APD y Qaracter en la Oficina del Parlamento Europeo en España, Daniel Calleja y Crespo, Director de la Representación de la Comisión Europea en España, defendió que Europa no está en declive, sino que conserva "un modelo propio de prosperidad, innovación y justicia social".

En la misma conversación, Arturo Bris, Director del Centro de Competitividad Mundial del IMD, sostuvo que Europa no es solo un regulador de la economía global, sino también "un motor de innovación en sectores clave". El mensaje encaja con la agenda actual de Bruselas: el reto no es elegir entre regulación e innovación, sino diseñar marcos que permitan a las empresas innovadoras crecer, ganar escala y competir sin renunciar al modelo europeo.

En paralelo, Bruselas trabaja en dos piezas llamadas a completar esa nueva arquitectura: la futura *Innovation Act* y el Régimen 28, también conocido como EU Inc. La primera busca crear un marco más favorable para que las empresas innovadoras puedan probar, desarrollar y llevar soluciones al mercado con menos fricciones, entre otras vías mediante entornos controlados de experimentación regulatoria. El segundo apunta a una cuestión más societaria: facilitar que una compañía pueda constituirse, operar y crecer bajo un conjunto único de reglas europeas.

La lógica es directa: si una empresa nace con vocación europea, no debería tener que rediseñar su estructura jurídica cada vez que entra en un nuevo país. Un marco opcional común puede reducir costes, aportar más seguridad a los inversores y facilitar operaciones transfronterizas.

Qué implica para las empresas españolas

Para España, esta agenda llega en un momento de consolidación del ecosistema innovador. El país ha ganado polos tecnológicos, fondos especializados, programas públicos y grandes compañías interesadas en innovación abierta. Pero el salto de *startup* a *scaleup* sigue siendo una de las fases más exigentes: no basta con desarrollar tecnología, también hay que financiarla, venderla y crecer en varios mercados.

Por eso, una Europa menos fragmentada puede tener un impacto directo en las compañías españolas con ambición de crecimiento. Para *startups*, *scaleups* y pymes innovadoras, supondría reducir costes y tiempos de expansión. Para empresas industriales con I+D y *corporates* que invierten en nuevas tecnologías, abriría más oportunidades de colaboración, financiación y presencia comercial en otros países. En todos los casos, el cambio obliga a pensar antes en clave europea: propiedad intelectual, talento, fiscalidad, compra pública, socios y estructura de crecimiento. ■

Europa ante el reto de escalar la innovación: la oportunidad que viene

Daniel Agudo Fernández
Director de Relaciones Institucionales
de Zabala Innovation en España

La UE cuenta con una infraestructura científica de primer nivel, programas públicos de investigación y desarrollo de excelencia, y una larga tradición industrial. Sin embargo, seguimos sin generar gigantes tecnológicos. Mientras Estados Unidos ha consolidado las últimas décadas empresas como Google, Amazon o Nvidia, y China ha impulsado organizaciones como Alibaba o Tencent, los europeos continuamos teniendo dificultades para transformar startups innovadoras en grandes plataformas globales.

El problema no reside en una falta de capacidad tecnológica. El verdadero obstáculo está en dos condiciones estructurales que frenan el escalado de las empresas europeas: la fragmentación y el acceso a la financiación.

En el primer caso, la Unión Europea es un mosaico de regulaciones nacionales, sistemas fiscales distintos, marcos administrativos heterogéneos, y barreras culturales y lingüísticas que dificultan el crecimiento cuando las empresas tratan de traspasar las fronteras de los 27 estados miembros. A esta fragmentación se suma otro gran problema: la financiación. El Informe Draghi es claro al respecto. Los hogares europeos ahorran grandes cantidades de dinero en comparación con otras regiones, pero una gran parte de esos recursos permanece inmovilizada en depósitos bancarios o inversiones de bajo riesgo. Según el Real Instituto Elcano, el sector inmobiliario recibe el 70% del total del ahorro europeo.

Esta falta de escalado es especialmente dolorosa en el sector tecnológico, donde predominan las economías de escala y los efectos de red. Cuantos más usuarios alcanza una plataforma, menor es su coste marginal y mayor es el valor generado para cada nuevo usuario. El resultado es una fuerte concentración empresarial y barreras de entrada cada vez más difíciles de superar.

Estados Unidos y China han sabido aprovechar estas dinámicas gracias a la existencia de grandes mercados domésticos relativamente homogéneos, y un mayor acceso a mercados de capitales más proclives a la inversión en proyectos innovadores. Como afirmó Joanna Drake, Directora General Adjunta de la Comisión Europea, en marzo de este año: “actualmente solo el 8% de las startups a nivel global se encuentran en Europa, y aproximadamente solo el 5% del capital riesgo mundial se levanta en Europa”.

La reacción europea

Pero no todo está perdido. La toma de conciencia europea aspira a traducirse en reformas concretas que ya están en marcha. Dentro de la estrategia EU *Startup and ScaleUp Strategy*, uno de los movimientos más relevantes ha sido la propuesta en marzo de este año del denominado *Régimen 28*, que se enfoca en eliminar estas barreras al crecimiento. La propuesta incorpora, además, una nueva forma jurídica, la *EU Inc.*, que permitirá constituir una nueva empresa de forma completamente digital en apenas 48 horas y operar bajo un marco común en los 27 estados miembros. Otro de sus objetivos es reducir drásticamente la complejidad administrativa asociada a la captación de fondos: simplificar y digitalizar procesos en rondas de financiación, facilitar transferencias de acciones, homogeneizar estándares, y hacer más ágil y sencilla la entrada de capital riesgo internacional.

Pero más allá del Régimen 28, otro de los grandes vectores de impulso de la innovación en Europa durante los próximos años será el Marco Financiero Plurianual 2028-2034, cuyo presupuesto podría superar los 2 billones de euros. Tras la finalización de los fondos *Next Generation EU*, es previsible que la capacidad efectiva de los presupuestos nacionales de los Estados miembros se reduzca, al menos parcialmente. En consecuencia, la financiación pública europea adquirirá un papel aún más relevante como palanca para impulsar la innovación y la competitividad.

El diseño del nuevo programa marco apunta hacia una gran simplificación, reduciendo los 52 programas actuales hasta 16, y sustituyendo 500 programas operativos regionales por 27 planes nacionales. En este contexto, el futuro Fondo Europeo de Competitividad (*European Competitiveness Fund – ECF*) se perfila como una pieza decisiva. Su diseño final, especialmente la búsqueda de equilibrio entre apoyo a la ciencia y la industria, condicionará en gran medida la capacidad europea para transformar conocimiento en liderazgo tecnológico.

Dentro de la estrategia ‘EU Startup and ScaleUp Strategy’, uno de los movimientos más relevantes ha sido la propuesta en marzo de este año del denominado *Régimen 28*, que se enfoca en eliminar estas barreras al crecimiento

El momento decisivo

Tanto el borrador del próximo Marco Financiero Plurianual como la regulación correspondiente al Régimen 28 ya han sido publicados por parte de la Comisión en los últimos meses, y nos encontramos actualmente en ambos casos en negociación entre la Comisión, el Parlamento y el Consejo.

Estas dos iniciativas clave se suman a otra regulación europea a espera de publicación: la *Innovation Act*, que espera simplificar aún más la carga administrativa, facilitar el acceso a fondos, y facilitar la atracción de talento, entre otros.

Europa llega tarde a muchas de las oportunidades tecnológicas del siglo XXI. Pero todavía está a tiempo de construir posiciones sólidas en ámbitos de relevancia como la IA, la computación avanzada o la ciberseguridad. La capacidad para desarrollar y escalar tecnologías propias determinará buena parte de la autonomía estratégica europea durante las próximas décadas. Estaremos pendientes. ■

"Lo más importante de todo es crear alianzas, y así lo estamos propiciando en el DFactory Barcelona District"

ENTREVISTA

Pere Navarro

Presidente Ejecutivo del Consorci de la Zona Franca de Barcelona (CZFB)



La transformación industrial ya no se mide solo por la incorporación de nuevas tecnologías, sino por la capacidad de los territorios para generar ecosistemas, atraer talento y conectar actividad económica, conocimiento e innovación. En este contexto, Pere Navarro reflexiona sobre el papel de la industria en la competitividad europea y sobre cómo espacios como DFactory Barcelona District están adaptando la tradición productiva a los nuevos retos económicos.

El Consorci ha pasado en los últimos años de gestionar un polígono industrial más tradicional a impulsar una iniciativa como el DFactory Barcelona District, mucho más vinculada a la innovación, la tecnología y la nueva industria. ¿Cómo se explica esa evolución y qué lectura hace de este cambio en un momento en el que Europa está replanteándose su modelo industrial?

Nuestro concepto de polígono ha evolucionado y lo que pretendemos es que, con la introducción de las nuevas tecnologías desde el punto de vista de la actividad económica e industrial, el concepto de producción y el concepto de industria se acerquen más al concepto de ciudad. En ese sentido, el polígono industrial normalmente es sinónimo de algo que quedaba fuera de las ciudades, de algo que molestaba, de algo que queríamos lejos. Y ahora, con estas nuevas maneras de

fabricar y con estos nuevos conceptos de lo que es la actividad económica, lo que queremos es que quede cerca de las ciudades, tanto desde el punto de vista geográfico -que nuestro polígono industrial ya lo es-, como desde el punto de vista mental, y de la vivencia de los ciudadanos y la ciudadanas.

Barcelona lleva tiempo intentando consolidarse como un polo industrial y tecnológico con proyección internacional. En ese contexto, ¿qué papel está jugando hoy la Zona Franca y hasta qué punto el DFactory Barcelona District está ayudando a atraer inversión, actividad económica y proyectos de mayor valor añadido?

Realmente, Barcelona está posicionada en el mundo por su actividad industrial. Tenemos que recordar que,

a lo largo del siglo XIX y del siglo XX, en Barcelona nacen y crecen muchas industrias relacionadas con sectores como el del automóvil o el textil. Por lo tanto, Barcelona -y toda su región metropolitana- tiene un ADN industrial muy potente. Lo que tenemos que hacer es recoger esta tradición, actualizarla y proyectarla hacia el futuro. Lo que hacemos desde el Consorci de la Zona Franca de Barcelona con el proyecto DFactory -que ya no es un proyecto, sino una realidad de la que estamos construyendo la segunda fase- es actualizar esta tradición. También significa que actuamos como pista de aterrizaje no solo para las empresas locales, sino también para empresas a nivel internacional.

Cuando se habla de innovación industrial, muchas veces el foco se pone únicamente en la tecnología, pero en vuestro caso aparece también con fuerza la idea de ecosistema. ¿Cómo se está trabajando para conectar empresas, startups, centros tecnológicos, universidades y talento, y generar dinámicas reales de colaboración?

Esta conexión es la base de nuestra idea, de nuestro proyecto, porque las tecnologías son globales y lo que tenemos que hacer es adaptarnos a estas tecnologías que aparecen de un día para otro. Pero lo más importante de todo es crear alianzas. Alianzas que ya recogen los ODS en su objetivo número 17. Y nosotros lo que hacemos es trabajar estas alianzas, porque a partir de ellas se generan nuevos proyectos, nuevas oportunidades y nuevos avances en el desarrollo de la tecnología. Esto es algo que ya está ocurriendo desde hace un tiempo en el DFactory y que estamos propiciando que ocurra no solo aquí, sino también en todo el DFactory Barcelona District.

"A partir de la tradición industrial y de una cultura ligada a la innovación, contamos con una base muy favorable para que las actividades económicas, industriales y comerciales no solo nazcan, sino que se desarrollen y atraigan nuevas iniciativas"



>



Toda esta transformación industrial no puede entenderse sin el factor humano. ¿Está encontrando la industria los perfiles que necesita para avanzar en digitalización, automatización e innovación, o sigue habiendo una distancia importante entre lo que demandan las empresas y la preparación del talento disponible?

Estamos trabajando para que lo encuentren, porque siempre hablamos del talento. Al fin y al cabo, el talento son personas. Son personas que tienen que formarse en algo que sea útil, primero para su propia vida y su desarrollo personal, pero que también sea útil para el desarrollo económico de nuestro entorno.

Estamos intentando, tanto desde el Consorci de la Zona Franca de Barcelona como también desde otras instituciones y organismos, que todo el ámbito relacionado con la educación, en todos los niveles, sea consciente de que se están produciendo estos cambios, que **hay nuevas necesidades y que hay que darles respuesta**. Tenemos que hacer que esto sea atractivo para los jóvenes que se están planteando ahora su formación, ya sea en la educación secundaria, en la formación profesional o en la universidad. Y, en este sentido, contamos con **un programa del que estamos especialmente orgullosos: *Feel the ZF Power***; un programa que lo que hace es estimular que los niños y las niñas, de entre 10 y 16 años, descubran cuál es el mundo real de la industria y de la tecnología aplicada a esta industria, visitando empresas y actividades económicas, para despertar nuevas vocaciones.

>

En un escenario de competencia cada vez mayor entre ciudades y territorios por captar proyectos estratégicos, inversión y capacidad industrial, ¿qué elementos diferenciales cree que ofrece hoy la Zona Franca de Barcelona frente a otros entornos que también quieren posicionarse como referentes?

Nuestro referente es el mundo. Decir que estamos compitiendo con otras ciudades de España o, por ejemplo, del sur de Europa, es no entender que el mundo es global, que la actividad económica es global y que, por tanto, nosotros estamos ubicados ahí. ¿Qué elementos diferenciales tenemos? En primer lugar, la ubicación geográfica. Esto es algo que ya, cuando aparece Barcino en la época de los romanos, se veía muy claro y explica que se generara aquí un puerto. Es un lugar que, si miramos el mapamundi, se encuentra ubicado en una posición central dentro del Mediterráneo. Evidentemente, nuestro entorno más próximo es el Mare Nostrum, pero también estamos en el centro de las relaciones comerciales y geoestratégicas a nivel global. Estamos conectados con el mundo atlántico, con África -también Mediterráneo-, en contacto con América, y también con el mundo asiático, tanto en el este del Mediterráneo como más allá. Por tanto, esta posición geográfica privilegiada hace que, si la aprovechamos bien -y creo que es lo que estamos haciendo-, estemos en una ubicación estratégica.

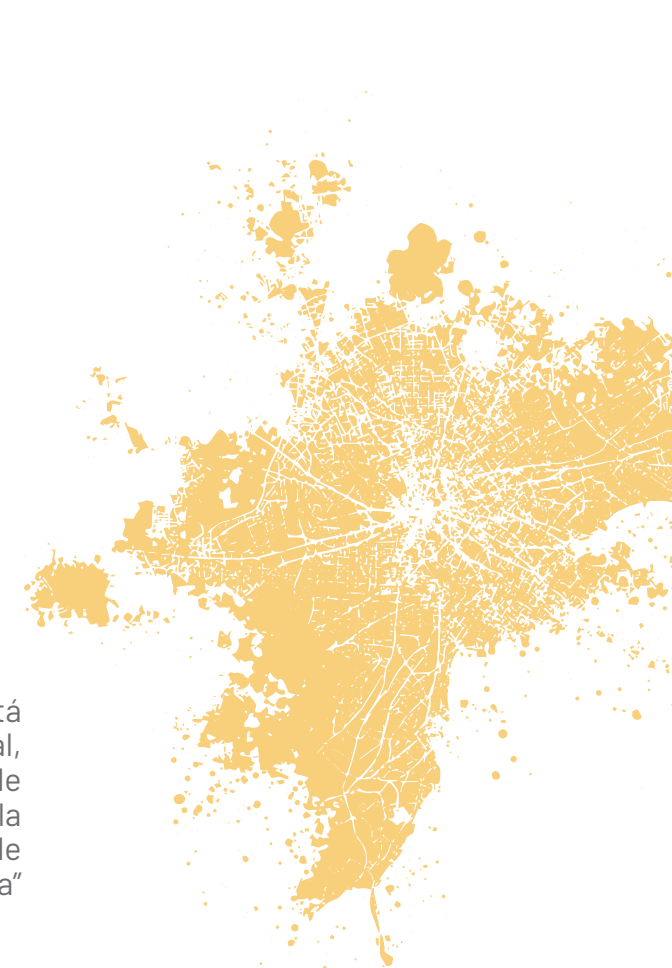
"El Ayuntamiento de Barcelona está planteando, también a nivel global, distintos polos de innovación y de actividad económica, tanto en la propia ciudad como en el conjunto de la región metropolitana"

La otra cuestión diferencial es que aquí ya existe un sustrato. A partir de esta tradición industrial y de una cultura ligada a la innovación, contamos con una base muy favorable para que las actividades económicas, industriales y comerciales no solo nazcan, sino que se desarrollen y atraigan nuevas iniciativas. La suma de todos estos elementos hace que estemos en un lugar con grandes oportunidades.

Si mira a los próximos años, ¿cuál diría que es el gran reto para que esta transformación no se quede solo en un buen planteamiento, sino que se traduzca en una industria más fuerte, más competitiva y con impacto real sobre la economía?

Algo que es muy importante es que lo que estamos desarrollando no es un proyecto, sino una realidad que ya está funcionando, como es el caso del DFactory, y que

además está funcionando muy bien. Por tanto, lo que tenemos que hacer es continuar en esta línea y hacer que forme parte de un ecosistema mucho más amplio, como es el de la Región Metropolitana de Barcelona. En este caso, el Ayuntamiento de Barcelona está planteando, también a nivel global, distintos polos de innovación y de actividad económica, tanto en la propia ciudad como en el conjunto de la región metropolitana. Nosotros somos uno de ellos. Uno, evidentemente, muy destacado. Y lo que vamos a hacer es continuar trabajando para que los proyectos se conviertan en realidades, para seguir consolidando esta línea de trabajo y para que la marca Barcelona no solo sea una marca global, sino también una marca atractiva. Una marca capaz de hacer que el talento local se quede, pero también de atraer talento, personas e inversiones del resto del mundo. ■



Procesos inteligentes: menos fricción, más negocio

Durante años, digitalizar significó incorporar herramientas, plataformas y canales. Pero, para muchas empresas, el verdadero cuello de botella está hoy en un lugar menos visible: los procesos internos. Facturas con circuitos manuales, documentos duplicados, aprobaciones por correo, datos repartidos entre sistemas y equipos dedicados a tareas de bajo valor añadido. De ahí que la automatización de procesos, la IA aplicada a operaciones y la llegada de los agentes de IA estén ganando peso en la agenda empresarial.

España parte de una posición favorable en digitalización, pero el siguiente desafío es convertir esa base tecnológica en eficiencia operativa. El informe de la Comisión Europea sobre la Década Digital 2025 sitúa la intensidad digital básica de las pymes españolas en el 74,2%, por encima de la media europea. El dato confirma el avance, aunque también deja una lectura clara: disponer de herramientas digitales no equivale a trabajar mejor. Para generar impacto, deben integrarse en circuitos capaces de conectar áreas, reducir intervención manual y convertir información dispersa en decisiones operativas.

Del cumplimiento a la eficiencia operativa

En ese tránsito, la factura electrónica obligatoria aparece como una prueba de madurez. No porque digitalice

por sí sola la organización, sino porque afecta a uno de sus circuitos administrativos más transversales: la emisión, recepción, trazabilidad y gestión de facturas entre empresas y profesionales.

El Real Decreto 238/2026, de 25 de marzo, desarrolla la facturación electrónica entre empresas y profesionales con una implantación gradual: las compañías con más de ocho millones de euros de facturación dispondrán de un año para adaptarse desde la aprobación de la orden ministerial, y el resto de empresas y profesionales, de dos.

La clave estará en cómo se aborde ese cambio. Leída solo en clave de cumplimiento, la factura electrónica será una obligación más. Entendida como palanca operativa, puede ayudar a mejorar trazabilidad, agilizar pagos, reducir

morosidad y revisar cómo circula la información dentro de la empresa. Ahí estará la diferencia entre emitir una factura en formato electrónico y aprovechar el cambio para conectar sistemas, reducir tareas manuales y convertir documentos administrativos en datos útiles para el negocio.

De automatizar tareas a rediseñar procesos

Ese mismo enfoque marca el paso de la digitalización a la automatización inteligente. La siguiente fase ya no pasa por digitalizar más, sino por automatizar mejor. No se trata solo de eliminar tareas repetitivas, sino de rediseñar procesos para que la información fluya con más calidad, rapidez y contexto.

En áreas como finanzas, compras, atención al cliente, recursos humanos o gestión documental, el dato empieza a operar como un activo de negocio: permite anticipar incidencias, mejorar el control, reducir errores y tomar decisiones con mayor precisión. Pero para que eso ocurra, la tecnología debe integrarse en procesos reales, no quedarse en pruebas aisladas o soluciones desconectadas.

El *'AI Index Report 2025'* de Stanford refleja la velocidad de ese avance: el 78% de las organizaciones declaró utili-

zar IA en 2024, frente al 55% del año anterior. El dato confirma que la adopción se acelera, pero también obliga a mirar más allá del uso puntual de herramientas. La verdadera transformación llega cuando la IA se integra en procesos, datos y modelos de decisión, no cuando queda limitada a pruebas aisladas o soluciones desconectadas.

Los agentes de IA entran en escena

El siguiente escalón es la IA agéntica: sistemas capaces de ejecutar tareas, interactuar con aplicaciones corporativas y operar dentro de procesos de negocio con cierto grado de autonomía. Según McKinsey, en *'The State of AI in 2025'*, el 23% de las organizaciones ya está escalando algún sistema de IA agéntica en la empresa, mientras que otro 39% ha empezado a experimentar con agentes. La mayoría, sin embargo, lo hace todavía en una o dos funciones. El dato muestra un mercado en aprendizaje, más cerca de la experimentación que de la implantación masiva.

Según McKinsey, en *'The State of AI in 2025'*, el 23% de las organizaciones ya está escalando algún sistema de IA agéntica en la empresa, mientras que otro 39% ha empezado a experimentar con agentes

Pero cuanto más se acercan estos agentes al núcleo operativo, mayor es la exigencia. La dificultad aparece al integrarlos con seguridad en sistemas reales, definir responsabilidades, controlar accesos, medir resultados y garantizar trazabilidad. Cuando un agente opera sobre un ERP, un CRM o una plataforma crítica, el desafío deja de ser solo tecnológico y adquiere una dimensión organizativa, operativa y de gobierno.

En definitiva, la eficiencia ya no dependerá solo de tener más herramientas, sino de construir procesos capaces de aprender, conectarse y operar con menos fricción. Para muchas empresas, especialmente pymes, la ventaja estará en pasar de la digitalización como cumplimiento a la automatización como capacidad de negocio. ■



Automatizar para competir: el reto inmediato de las pymes españolas

Marcin Pichur
Vice President Sales
EMEA & APAC, DocuWare

La factura electrónica obligatoria marcará un punto de inflexión en la digitalización de las pymes españolas. No solo por el cambio normativo que introduce, sino porque obliga a revisar procesos administrativos que durante años han funcionado de forma manual, fragmentada y, en muchos casos, poco conectada con el resto de la organización.

Durante mucho tiempo, la digitalización documental se percibió como un proyecto reservado a grandes compañías. Hoy esa barrera ha desaparecido. La presión regulatoria, el crecimiento del volumen de información y la necesidad de mejorar la productividad están acelerando su adopción en empresas de todos los tamaños. En España, este proceso se ve claramente impulsado por la Ley Crea y Crece, que establece la implantación progresiva de la factura electrónica en el ámbito B2B.

El reto no es menor. Según el Instituto Nacional de Estadística, muchas pymes ya utilizan herramientas digitales básicas, pero la automatización de procesos administrativos sigue siendo limitada. Esto genera una paradoja: empresas que operan en entornos digitales siguen gestionando su núcleo operativo con dinámicas propias del papel. La factura electrónica actúa, en este contexto, como un mecanismo de corrección.

Desde una perspectiva de mercado, lo que estamos observando en Europa y en otras regiones es que las empresas que abordan este cambio desde una lógica estratégica obtienen ventajas claras frente a aquellas que se limitan a cumplir la normativa. No se trata únicamente de emitir facturas en formato electrónico, sino de conectar sistemas, automatizar flujos y convertir los documentos en datos operativos.

La automatización documental adquiere protagonismo

Aquí es donde la automatización documental adquiere una dimensión estructural. La diferencia entre digitalizar documentos y automatizar procesos es clave. Digitalizar implica almacenar información en formato electrónico mientras que automatizar supone integrarla en los circuitos de la empresa, eliminar tareas repetitivas y permitir que la información fluya sin intervención manual constante.

La incorporación de IA acelera este proceso. Tecnologías capaces de extraer, clasificar y contextualizar información sin necesidad de configuraciones complejas están reduciendo significativamente las barreras de entrada para las pymes. En el caso de DocuWare, la evolución hacia modelos de procesamiento inteligente de documentos y asistentes capaces de interactuar con la información responde precisamente a esta necesidad: hacer que la tecnología sea útil desde el primer momento.

Sin embargo, la tecnología por sí sola no resuelve el problema. Informes de la Comisión Europea apuntan de forma recurrente a que las principales barreras siguen siendo organizativas. Falta de estrategia, recursos limitados o resistencia al cambio son factores que ralentizan la adopción. A esto se suma un desafío técnico clave: la integración. Muchas pymes operan con sistemas desconectados, lo que limita el impacto real de cualquier iniciativa de automatización.

Simplicidad, un factor crítico

En este escenario, la simplicidad se convierte en un factor crítico. Las soluciones que permitan conectar herramientas empresariales sin desarrollos complejos serán las que realmente impulsen la transformación. La digitalización ya no puede plantearse como un proyecto aislado, sino como un proceso continuo que afecta a toda la organización.

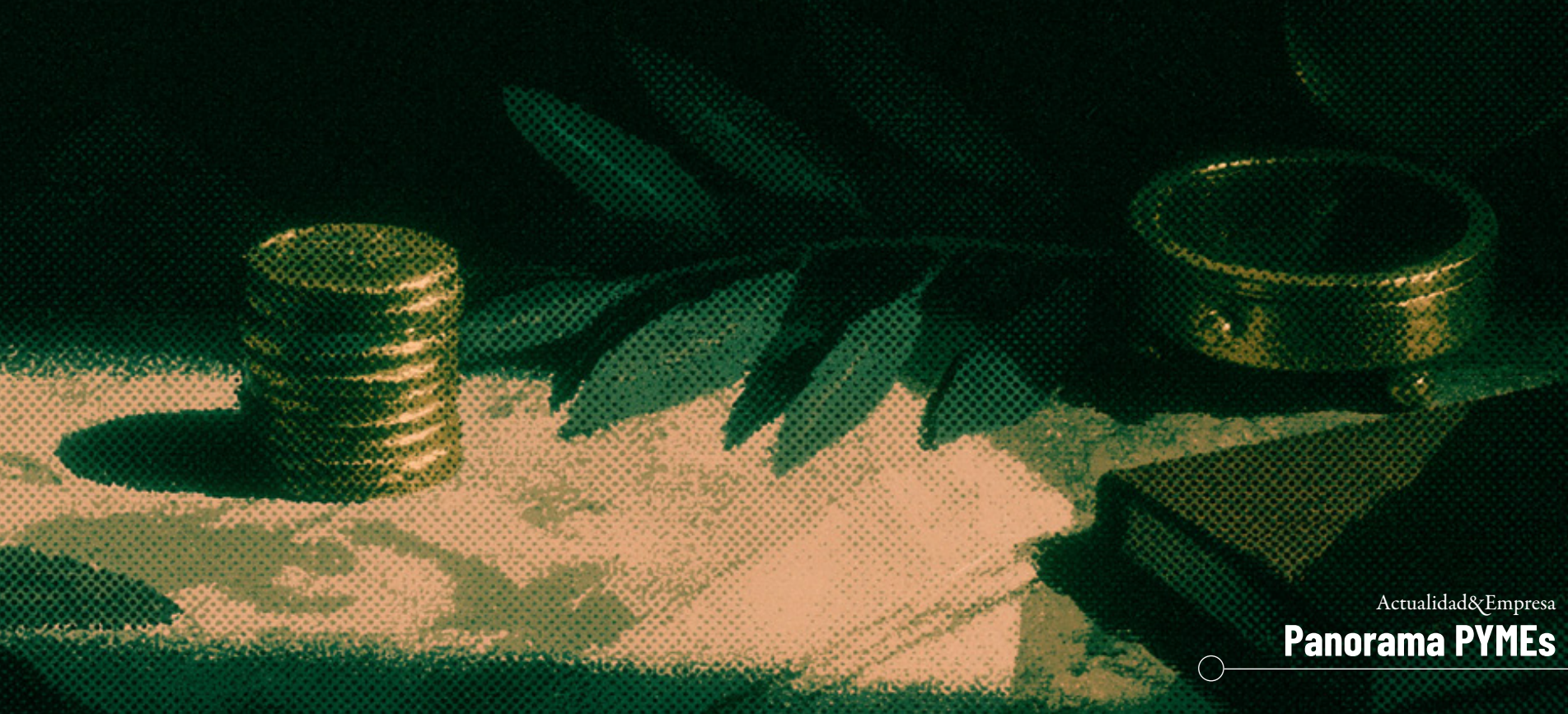
La factura electrónica, por tanto, no debe entenderse como una obligación administrativa más. Es una oportunidad para redefinir la gestión interna de las empresas, mejorar la trazabilidad y construir una base de información que permita tomar decisiones con mayor rapidez y precisión. La cuestión no es si las pymes van a digitalizar sus procesos, sino a qué velocidad serán capaces de hacerlo y con qué nivel de integración. ■



DocuWorld EMEA: una visión global de la automatización documental y la factura electrónica

DocuWorld EMEA, celebrado en Berlín los días 22 y 23 de abril, reunió a cerca de 900 partners de 40 países y se consolidó como uno de los principales encuentros internacionales sobre gestión documental, automatización de procesos y factura electrónica. El evento ofreció una lectura clara de la evolución de las necesidades empresariales en distintos mercados, especialmente ante las nuevas obligaciones regulatorias en materia de e-invoicing.

Las soluciones presentadas destacaron la automatización de la emisión, recepción y validación de facturas, así como la interoperabilidad entre sistemas, en un entorno cada vez más regulado. Otro eje principal fue la integración de IA en la gestión documental, con asistentes capaces de buscar, resumir y comparar información en documentos. Este avance es especialmente relevante para la factura electrónica, donde interpretar y procesar datos automáticamente resulta clave para la toma de decisiones y el control financiero. También se destacó la evolución del procesamiento inteligente de documentos, con modelos capaces de extraer datos sin entrenamiento previo, facilitando la gestión de documentos y facturas en distintos formatos.



Actualidad&Empresa

Panorama PYMEs

Pymes: crecer cuando el margen se estrecha

Las pymes se mueven entre señales de actividad favorables y una presión creciente sobre sus márgenes. Costes laborales, falta de talento, burocracia y cambios regulatorios condicionan un escenario en el que el reto ya no pasa solo por resistir, sino por seguir creciendo sin perder capacidad para invertir, contratar o dedicar tiempo al propio negocio.

A mitad de 2026, el diagnóstico combina señales positivas con obstáculos persistentes. Las empresas españolas mantienen previsiones favorables sobre la evolución de su actividad, especialmente en exportaciones, empleo e inversión. Sin embargo, ese pulso convive con condicionantes muy concretos. Según la *‘Encuesta de Perspectivas Empresariales 2026’* de la Cámara de Comercio de España, el 66,4% de las compañías señala los costes laborales como el principal factor que condiciona su actividad, mientras que el 48,5% apunta a la escasez de personal cualificado.

No se trata, por tanto, de un tejido empresarial paralizado, sino de empresas que siguen avanzando en un entorno cada vez más exigente. En el caso de las pymes, esa tensión se percibe con especial intensidad: estructuras más pequeñas, menos departamentos especializados y menor margen para absorber nuevas obligaciones. Cada incremento de costes, cada cambio normativo o cada nuevo trámite tiene un impacto proporcionalmente mayor en organizaciones donde la gestión diaria suele concentrarse en pocas personas. Esta realidad obliga a muchas pymes a compatibilizar su

actividad principal con una carga administrativa creciente, sin disponer siempre de los recursos necesarios para hacerlo con agilidad.

La burocracia entra en la cuenta de resultados

Entre los factores que condicionan la actividad empresarial en 2026, las cargas administrativas ganan peso. La misma encuesta de la Cámara de Comercio recoge que el 36,3% de las empresas españolas identifica la burocracia como uno de los principales obstáculos para el ejercicio. Los trámites, procedimientos y obligaciones administrativas se consolidan así como un factor más dentro del debate sobre competitividad.

Para una gran compañía, interpretar cambios normativos, responder requerimientos o adaptarse a nuevas plataformas digitales puede formar parte del trabajo ordinario de equipos especializados. En una pyme o en un negocio familiar, muchas de esas tareas recaen sobre plantillas reducidas o directamente sobre el empresario. El tiempo dedicado a cumplir, justificar, presentar o corregir es tiempo que no se destina a vender, innovar, formar equipos o buscar nuevos clientes.

La digitalización, llamada a simplificar la relación con la Administración, no siempre ha eliminado esa carga. En muchos casos, ha sustituido la ventanilla física por procedimientos electrónicos que exigen conocimiento técnico, atención permanente a las notificaciones y capacidad para moverse entre plataformas distintas. El resultado es una presión menos visible que una subida de costes, pero igualmente presente en la gestión diaria.

Esa complejidad tiene además un efecto acumulativo. No siempre aparece como un gran obstáculo único, sino como una sucesión de gestiones, plazos, requerimientos y adaptaciones que terminan ocupando una parte creciente de la agenda empresarial. Para las pymes, el problema no es solo cumplir, sino hacerlo sin que el cumplimiento absorba recursos necesarios para competir.

Costes al alza y productividad contenida

El último Indicador CEPYME sobre la situación de la pyme, correspondiente al segundo semestre de 2025 y publicado en 2026, añade contexto a esa presión. El informe advierte de síntomas de estancamiento en la segunda mitad del año y subraya el impacto de los costes sobre la viabilidad de las empresas de menor tamaño.



Los trámites, procedimientos y obligaciones administrativas se consolidan como un factor más dentro del debate sobre competitividad

>

Las ventas nominales crecieron un 6,3% interanual en el cuarto trimestre de 2025, su mayor avance desde junio de 2023. Sin embargo, al corregir el efecto de los precios, el crecimiento real se modera hasta el 4,9%. Además, CEPYME señala que el coste sigue siendo el punto más débil del indicador y que los riesgos de financiación volvieron a crecer en el arranque de 2026, tras el repunte del euríbor a 12 meses hasta el 2,57% en marzo, su nivel mensual más alto desde octubre de 2024.

La lectura de esos datos apunta a una recuperación con límites. Las ventas avanzan, pero el aumento de costes, la productividad contenida y el encarecimiento de la financiación reducen el margen real de maniobra. En empresas de menor tamaño, esa combinación puede retrasar decisiones de inversión, contratación o modernización, incluso cuando la actividad mantiene una evolución positiva.

Desde KPMG y CEOE se apunta al marco regulatorio, la digitalización y las capacidades profesionales como factores clave en la agenda empresarial, mientras que los expertos consultados por PwC sitúan la falta de talento cualificado entre los principales frenos a la productividad en España. En ese mapa de riesgos, la burocracia aparece como una presión añadida para empresas que ya operan con recursos limitados.



5 obstáculos que frenan [hoy] el crecimiento de las pymes

- **Dimensión limitada.** La pyme española emplea de media 3,8 trabajadores, lo que reduce su capacidad para absorber costes, especializar funciones o responder a nuevas exigencias regulatorias.
- **Presión regulatoria constante.** La acumulación de normas estatales, autonómicas y europeas obliga a dedicar más recursos al cumplimiento y menos a la gestión ordinaria del negocio.
- **Burocracia con coste directo.** Las pymes dedican 27,7 horas al mes a trámites administrativos, con un sobrecoste anual estimado próximo a los 17.000 millones de euros.
- **Crece activa nuevas obligaciones.** Superar determinados umbrales de facturación o plantilla implica más cargas fiscales, laborales y administrativas, lo que puede desincentivar el salto de tamaño.
- **Talento, financiación y relevo.** La escasez de mano de obra, la morosidad y el envejecimiento de empresarios y plantillas añaden presión a empresas que ya operan con márgenes ajustados.

En este escenario, la simplificación administrativa deja de ser una reivindicación sectorial para convertirse en una cuestión de competitividad. Fernando Jesús Santiago Ollero, Presidente del Consejo General de los Colegios de Gestores Administrativos de España y del Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid, lo resume con una idea contundente: “sin pequeñas y medianas empresas no hay cohesión social, ni empleo, ni estabilidad económica”.

El planteamiento conecta con una preocupación compartida por distintos organismos empresariales. La Cámara de España, reconocida por la OCDE por su trabajo en reducción de cargas administrativas, ha presentado en los últimos años más de 900 propuestas para simplificar o eliminar trámites empresariales, la mitad de ellas aceptadas por la Administración. El dato refleja cómo la complejidad administrativa ha pasado a formar parte de la agenda económica. Para las pymes, con menos estructura interna que una gran compañía, cada procedimiento adicional compite con tiempo de gestión, inversión y actividad ordinaria.



En ese contexto, el debate sobre la burocracia deja de limitarse al número de trámites. Afecta también a la claridad de las obligaciones, a la coordinación entre administraciones, a la estabilidad normativa y a la capacidad de las empresas para anticipar qué recursos necesitarán dedicar al cumplimiento. Para una pyme, reducir incertidumbre y simplificar procesos puede marcar la diferencia entre dedicar la jornada a gestionar obligaciones o concentrarla en mantener actividad, empleo y crecimiento. ■

APD analiza los retos de las pymes ante la incertidumbre

El pasado 8 de junio, el encuentro organizado por APD y SABSEG en Valladolid puso el foco en los retos que condicionan el crecimiento de las pymes en el contexto actual: **incertidumbre económica, aumento de costes, captación de talento, innovación y transformación digital.**

Durante la jornada, **Ángela de Miguel, Presidenta de CEPYME**, defendió que las pymes son “**el motor de nuestra economía**” y necesitan un entorno que impulse su crecimiento. El debate incidió en la necesidad de que las pequeñas y medianas empresas puedan ganar tamaño, adaptar sus modelos de gestión y reforzar su competitividad sin que el contexto regulatorio, financiero o administrativo actúe como freno.

El encuentro subrayó también **el papel de la tecnología y del uso inteligente de los datos** como herramientas para mejorar la productividad y la capacidad de respuesta. Pero la transformación, según se abordó en la jornada, no pasa solo por digitalizar



ENTREVISTA

Fernando Jesús Santiago Ollero

Presidente del Consejo General de los Colegios de Gestores Administrativos de España y del Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid

“Sin pequeñas y medianas empresas no hay cohesión social, ni empleo, ni estabilidad económica”

Las pymes españolas afrontan un escenario marcado por la presión administrativa, la incertidumbre económica y el cansancio de quienes sostienen cada día buena parte del tejido productivo. En la presente entrevista, Fernando Jesús Santiago Ollero reivindica una Administración más accesible, humana y eficaz para proteger a las pequeñas y medianas empresas, clave para el empleo, la cohesión social y la estabilidad económica.

Las pequeñas y medianas empresas atraviesan un momento especialmente complejo. ¿Cuál es tu diagnóstico de la situación actual?

Las pymes españolas llevan demasiados años resistiendo. Y utilizo conscientemente el verbo resistir, porque da la sensación de que en este país se ha normalizado que el pequeño empresario viva permanentemente al límite. Venimos de una crisis financiera, después llegó la pandemia, posteriormente una inflación muy fuerte, el incremento de costes energéticos, la incertidumbre internacional, los problemas laborales, la hiperregulación... y, mientras tanto, el pequeño negocio sigue levantando la persiana cada mañana. Muchas veces hablamos de las pymes como una categoría económica, pero detrás de cada pyme hay una persona que arriesga

su patrimonio, que genera empleo y que sostiene barrios enteros. Cuando una pyme cierra, no desaparece solo una empresa; desaparece actividad económica, empleo, cercanía y, en muchos casos, un proyecto de vida. Nuestro barómetro refleja algo preocupante: cada vez más pequeños empresarios sienten que la Administración les exige mucho más de lo que realmente les ayuda. Hay una percepción creciente de agotamiento administrativo. Y eso es grave.

¿Ese agotamiento tiene que ver con la burocracia?

Absolutamente. España tiene un problema serio de complejidad administrativa. Y no hablo únicamente de grandes obligaciones legales. Hablo del día a día. Un autónomo o una pyme tienen que dedicar una

cantidad desproporcionada de tiempo y recursos a cumplir procedimientos, plataformas, comunicaciones electrónicas, requerimientos, cambios normativos constantes o sistemas que muchas veces ni siquiera funcionan correctamente. La digitalización debía simplificar la relación con la Administración, pero en demasiadas ocasiones lo que ha hecho es trasladar la carga del trabajo al ciudadano y a las empresas. Se ha confundido digitalizar con complicar electrónicamente. Hay empresarios que dedican más tiempo a defenderse administrativamente que a hacer crecer su negocio. Y eso afecta directamente a la competitividad.

Sueles vincular esta cuestión con la justicia social.

¿Por qué?

Porque la justicia social no consiste únicamente en aprobar ayudas o reconocer derechos sobre el papel. La verdadera justicia social existe cuando el ciudadano puede acceder realmente a esos derechos. Si una persona no entiende un procedimiento, no sabe presentar una solicitud, recibe una notificación electrónica un domingo por la noche o necesita un máster para relacionarse con la Administración, estamos creando una nueva forma de desigualdad.

Nosotros llevamos tiempo diciendo algo muy sencillo: sin una Administración accesible no hay justicia social. Y ahí el papel de los gestores administrativos es fundamental. Ayudamos a que un autónomo cobre una ayuda, a que una pyme cumpla sus obligaciones, a que una familia no pierda un plazo, a que una persona extranjera regularice su situación o a que alguien pueda emprender sin ahogarse entre trámites. Muchas veces se habla de transformación digital desde grandes despachos o grandes ciudades, pero la realidad de miles de pequeños negocios es muy distinta.

¿Crees que las Administraciones son conscientes de esta realidad?

En algunos casos sí, pero creo que todavía existe una cierta desconexión entre quien diseña los procedimientos y quien luego tiene que utilizarlos. A veces se legisla pensando en estructuras grandes, cuando la inmensa mayoría del tejido empresarial español son micropymes. Hay que escuchar más al pequeño negocio y a quienes estamos diariamente sobre el terreno. Los gestores administrativos vemos los problemas

“Me preocupa el cansancio emocional del pequeño empresario. Hay mucha gente agotada. Personas que sienten que cualquier error administrativo puede convertirse en una sanción, en un bloqueo o en un problema enorme”



reales antes que nadie. Somos una especie de termómetro de la economía cotidiana. Por eso defendemos tanto la colaboración social administrativa. Porque funciona. Cuando la Administración colabora con profesionales especializados, los procedimientos son más rápidos, más seguros y más eficientes. Lo hemos demostrado durante años en ámbitos como tráfico, extranjería, seguridad social o tributación.

¿Qué te preocupa especialmente de cara al futuro?

Me preocupa que acabemos construyendo un modelo en el que sobrevivir administrativamente sea más importante que emprender. Eso sería demoledor. También me preocupa el cansancio emocional del pequeño empresario. Hay mucha gente agotada. Personas que sienten que cualquier error administrativo puede convertirse en una sanción, en un bloqueo o en un problema enorme. Y me preocupa especialmente la falta de tiempo. El pequeño empresario ya no descansa. Las notificaciones llegan a cualquier hora, los cambios normativos son constantes y la presión administrativa no se detiene nunca. ■

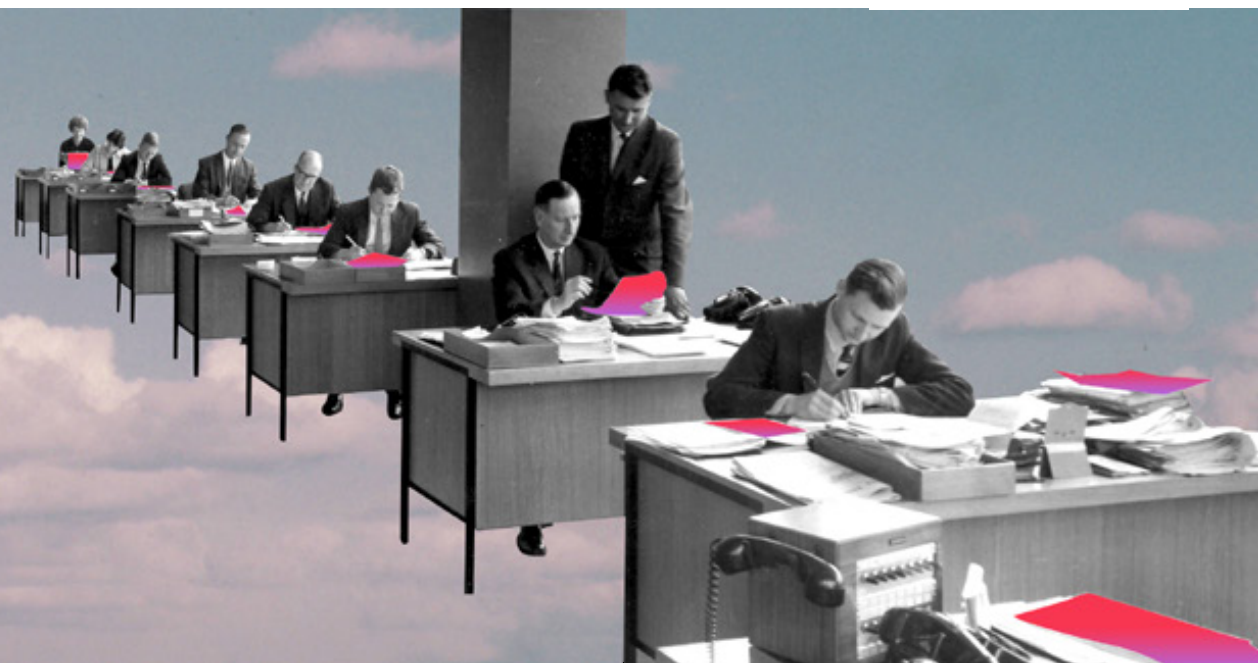
Accede ya a la entrevista completa

LEER AHORA



Stress Test de Tendencias

Aquí no seguimos modas: las ponemos a prueba. Un espacio de análisis donde exploramos qué sucede cuando las tendencias empresariales se aplican sin contexto y qué hace falta para que se conviertan en decisiones inteligentes.



¿Qué pasaría si... buscáramos líderes para el futuro con criterios del pasado?

La transformación empresarial ha dejado de ser un proyecto puntual para convertirse en una condición permanente. Digitalización, inteligencia artificial, nuevos modelos de trabajo, presión por la productividad, cambio generacional y culturas organizativas más exigentes están redefiniendo lo que las compañías necesitan de sus líderes.

En este contexto, identificar y desarrollar talento directivo se ha convertido en una **prioridad estratégica para RRHH**. Según Gartner, el desarrollo de líderes y managers se situó entre las principales prioridades de RRHH para 2024, en un contexto en el que el **82% de los responsables de RRHH afirmaba que sus managers no estaban preparados para liderar el cambio** y el **77% señalaba fatiga de cambio en sus plantillas**.

El reto no es menor. Gallup estima que los *managers* explican al menos el **70% de la variación en los niveles de engagement** entre equipos, lo que convierte la

calidad del liderazgo en una de las palancas más determinantes de **compromiso, desempeño y retención**.

Sin embargo, muchas organizaciones siguen tomando decisiones de promoción o incorporación con **criterios heredados**: trayectoria, conocimiento técnico, resultados pasados o disponibilidad para asumir más responsabilidad. Todos ellos son indicadores relevantes, pero no siempre suficientes para anticipar la capacidad real de liderar **personas, cultura y cambio**.

El riesgo es claro: **elegir líderes para un entorno nuevo con métricas pensadas para un contexto que ya no existe**.

La tentación

Durante años, el liderazgo se ha evaluado a partir de señales relativamente visibles: **experiencia acumulada, desempeño individual, dominio técnico, capacidad de decisión o historial de resultados**. Cuando una organización necesita cubrir una posición crítica, la tentación es apoyarse en esos indicadores porque son conocidos, comparables y aparentemente objetivos.

Promocionar al mejor perfil técnico, incorporar a alguien con un CV sólido o premiar a quien ha demostrado compromiso con la compañía parece una decisión natural. **En entornos de presión, además, la velocidad pesa**: hay que cubrir vacantes, garantizar continuidad y evitar que el negocio pierda tracción.

Pero liderar hoy exige algo más que haber tenido éxito en el pasado. El World Economic Forum sitúa entre las competencias clave hacia 2030 habilidades como la **resiliencia, la flexibilidad, la agilidad, el liderazgo y la influencia social**, todas ellas directamente relacionadas con la capacidad de movilizar personas en escenarios de incertidumbre.

El experimento

Imaginemos una compañía en plena transformación que necesita reforzar su estructura directiva. El negocio crece, los equipos se reorganizan y **RRHH debe cubrir posiciones clave con rapidez**. Para ello, recurre a criterios habituales: resultados, conocimiento del negocio y trayectoria.

A corto plazo, la decisión parece lógica: los perfiles promocionados tienen credibilidad interna y los externos aportan experiencia. Sin embargo, meses después surgen tensiones. Algunos líderes replican modelos útiles en contextos estables, pero insuficientes para equipos híbridos, diversos y en cambio constante. Otros mantienen estilos basados en el control, cuando el reto es impulsar **autonomía, colaboración y aprendizaje colectivo**.

La compañía ha cubierto posiciones de liderazgo, pero **no necesariamente ha construido capacidad de liderazgo para el futuro**.

>



Cuando un líder no sabe acompañar la incertidumbre ni generar entornos psicológicamente seguros, el compromiso se erosiona

El segundo efecto es la **pérdida de talento**. Los equipos no solo esperan dirección; esperan **claridad, confianza, feedback, desarrollo y coherencia**. Cuando un líder no sabe acompañar la incertidumbre ni generar entornos psicológicamente seguros, el compromiso se erosiona. En muchos casos, las personas no abandonan la compañía por el proyecto, sino por la **experiencia diaria de liderazgo**.

El tercer efecto es la **confusión entre liderazgo y autoridad formal**. En organizaciones más transversales, la capacidad de **influir sin jerarquía, conectar áreas y movilizar voluntades** es cada vez más importante. Sin embargo, si los procesos de evaluación siguen priorizando únicamente la posición, la experiencia o el rendimiento individual, se invisibilizan perfiles con alto potencial para **liderar en red**.

También aparece un riesgo específico en la promoción interna: asumir que quien destaca como especialista será automáticamente un buen líder. Esta transición requiere **acompañamiento, evaluación y desarrollo**. Sin ello, la organización puede perder a un gran profesional y ganar un líder insuficientemente preparado.

Así surge una paradoja frecuente: **se busca acelerar la transformación, pero se elige a quienes liderarán ese cambio con criterios diseñados para preservar el modelo anterior.** ■

>

Las competencias que ganan peso son cada vez menos lineales: **capacidad de adaptación, pensamiento sistémico, influencia transversal, gestión de la incertidumbre, escucha activa, toma de decisiones con información incompleta, desarrollo de equipos y habilidad para activar cambios culturales**.

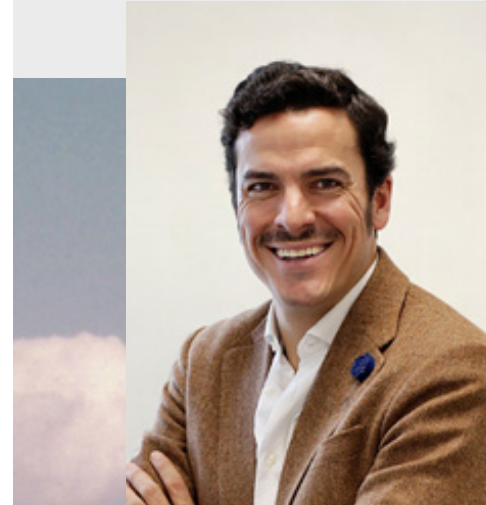
El problema aparece cuando la organización confunde **desempeño con potencial, antigüedad con legitimidad o expertise técnico con capacidad de liderazgo**.

Los efectos secundarios

Cuando el liderazgo se selecciona con criterios del pasado, los efectos rara vez aparecen de forma inmediata. Al principio, la organización gana sensación de continuidad. Pero, con el tiempo, pueden consolidarse dinámicas que **limitan la transformación**.

El primer efecto es la **reproducción de modelos culturales obsoletos**. Si se promociona a quienes han tenido éxito dentro del sistema actual sin evaluar su capacidad para cuestionarlo, es probable que el cambio se gestione desde las mismas lógicas que se quieren superar. La transformación se anuncia, pero **el comportamiento directivo no cambia**.

El veredicto del experto



No basta con haber tenido éxito, hay que saber liderar el cambio

Mauricio Jiménez

Managing Director | Grafton & Wyser | España

Durante años, las organizaciones han promocionado y contratado líderes utilizando métricas que parecían incuestionables: **experiencia acumulada, conocimiento técnico, años en el puesto o éxitos obtenidos en contextos anteriores**. El problema es que el entorno empresarial para el que fueron diseñados esos criterios **ya no existe**.

Desde Wyser, llevamos tiempo viendo que **la velocidad del cambio** es probablemente el principal desafío al que se enfrentan las compañías. La IA, la transformación de los modelos de negocio, las nuevas expectativas de los profesionales y la incertidumbre económica están obligando a las organizaciones a **reinventarse de forma permanente**. Sin embargo, seguimos evaluando a muchos líderes como si el contexto fuese **estable y predecible**.

Uno de los errores más frecuentes que observamos en los procesos de selección y promoción es asumir que **un excelente especialista será automáticamente un excelente líder**. No siempre es así. Gestionar un área con éxito y liderar personas requieren capacidades muy diferentes. Muchas compañías siguen confundiendo **rendimiento individual con capacidad de liderazgo**, lo que explica por qué tantos profesionales brillantes terminan ocupando posiciones para las que nunca fueron realmente preparados.

“La adaptabilidad, la inteligencia emocional o la habilidad para construir equipos diversos ya no son atributos deseables; se han convertido en **factores críticos de éxito**”

Al mismo tiempo, competencias que antes se consideraban secundarias están ganando un peso decisivo. La **adaptabilidad, la inteligencia emocional, la capacidad para gestionar la incertidumbre o la habilidad para construir equipos diversos** ya no son atributos deseables; se han convertido en **factores críticos de éxito**. Mientras el conocimiento técnico puede actualizarse o incluso complementarse mediante herramientas de inteligencia artificial, la capacidad de **inspirar, generar confianza y movilizar personas** sigue siendo profundamente humana.

La pregunta que deberían hacerse los Consejos de Administración y los equipos directivos no es **quién ha tenido éxito hasta ahora**, sino **quién será capaz de seguir teniendo éxito cuando las reglas vuelvan a cambiar**. Porque cambiar la estrategia es relativamente sencillo. Cambiar la tecnología también. Lo verdaderamente difícil es contar con líderes capaces de **guiar a las personas durante ese proceso**. Y ahí es donde se construirá la **ventaja competitiva de las empresas en los próximos años**. ■



ENTREVISTA

Antonio Sempere Navarro

Magistrado del Tribunal Supremo

“La aparente quietud normativa en materia laboral es solo una sensación”

Antonio Sempere Navarro, Magistrado del Tribunal Supremo, toma el pulso al momento actual de las relaciones laborales desde una perspectiva técnica y jurídica. La evolución de los criterios jurisprudenciales y la aparición de nuevas obligaciones empresariales están marcando un escenario en transformación, con impacto en materias como la retribución, el absentismo o la jubilación flexible.

Pese a no haberse producido una gran reforma laboral reciente, ¿dónde se están concentrando hoy los principales cambios jurídico-laborales?

En los últimos meses, buena parte de los cambios más relevantes han procedido de sentencias del Tribunal de Justicia de la UE y del Tribunal Supremo, en sus distintas salas. Junto a ello, existen proyectos normativos con incidencia directa en el ámbito laboral, como los relativos a prevención de riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo o registro horario. También siguen presentes cuestiones vinculadas a las indemnizaciones por despido y a la adecuación del sistema español a determinadas resoluciones eu-

ropeas. En paralelo, reformas de carácter procesal, como la Ley de Eficiencia, tienen una incidencia relevante en la jurisdicción social.

Conviene destacar que muchas modificaciones no se presentan como reformas laborales en sentido estricto, sino como normas transversales que generan nuevas obligaciones empresariales. Así ocurre con la movilidad, los canales internos de información, la protección de las personas LGTBI o la Ley Orgánica del Derecho de Defensa. No son reformas frontales de la legislación laboral, pero sí introducen cambios concretos que afectan a la gestión de las relaciones laborales.

Actualidad&Empresa

Tienes que escuchar a...

A ello se suman normas con incidencia en conciliación y permisos, así como reales decretos relativos al salario mínimo interprofesional o a modalidades de jubilación compatibles con la actividad profesional. Si se añade la doctrina reciente sobre ineptitud sobrevenida, empleo público, convenios colectivos o competencias de la Inspección de Trabajo, el resultado es un escenario de evolución constante. Por tanto, la aparente quietud normativa no implica estabilidad desde el punto de vista jurídico.

En materia de absentismo e incapacidad temporal, ¿qué criterios deben seguirse para tratar los incentivos y la retribución variable durante los periodos de baja médica?

Se trata de una materia en la que resulta necesario partir de una delimitación conceptual precisa. Bajo la expresión “absentismo” pueden incluirse realidades muy distintas. Desde una perspectiva técnica, conviene diferenciar entre incapacidades temporales de corta duración, ausencias injustificadas, permisos, descansos o vacaciones, ya que no todas esas situaciones deben recibir el mismo tratamiento jurídico ni estadístico.

La incapacidad temporal plantea, además, una problemática compleja y multifactorial. En ella inciden el funcionamiento de los servicios públicos de salud, los tiempos de espera para pruebas médicas y determinadas situaciones personales o profesionales que pueden derivar en procesos de baja. Por ello, su análisis exige atender a una pluralidad de causas y no reducirlo a una explicación única.

En este contexto han adquirido relevancia las cláusulas convencionales o políticas empresariales que establecen pluses, primas, incentivos o complementos vinculados a la asistencia o al cumplimiento de objetivos.

Las fórmulas más simples, basadas en premiar únicamente la presencia durante todos los días laborables de un determinado periodo, han planteado dificultades desde la perspectiva de la igualdad y la no discriminación por razón de enfermedad.

La jurisprudencia reciente ha avanzado hacia soluciones más matizadas, especialmente en relación con incentivos vinculados a objetivos. La cuestión principal consiste en evitar que la incapacidad temporal provoque un perjuicio injustificado, sin que ello implique equiparar automáticamente situaciones de prestación efectiva de servicios y situaciones de suspensión del contrato.

En ese marco adquiere especial importancia el criterio de proporcionalidad. Por una parte, los objetivos pueden adaptarse al tiempo de trabajo efectivo cuando el contrato haya estado suspendido por incapacidad temporal. Por otra, el incentivo o premio puede modularse en proporción al periodo realmente trabajado. Este enfoque permite superar cláusulas de “todo o nada” y facilita una aplicación más equilibrada de los sistemas de retribución variable.

En negociación colectiva, ¿qué criterios están definiendo la relación entre convenio de empresa y convenio sectorial?

Uno de los debates más relevantes se sitúa en la relación entre convenios colectivos de sector y convenios de empresa. La jurisprudencia reciente del Tribunal Supremo ha precisado que la preferencia aplicativa no debe examinarse únicamente atendiendo a la fecha de publicación del convenio vigente, sino a la trayectoria histórica de la unidad de negociación. Desde esta perspectiva, resulta más exacto hablar de preferencia de unidades de negociación que de preferencia de con-

>

“La última reforma laboral introdujo combinaciones más complejas entre convenios estatales, autonómicos, provinciales y de empresa, cuyo desarrollo práctico todavía puede generar nuevos pronunciamientos judiciales”

>

venios concretos. La clave no está solo en qué texto se ha publicado antes, sino en qué ámbito negocial existía previamente. Esto puede determinar la aplicación preferente de un convenio de empresa en determinadas materias cuando la unidad de negociación empresarial sea anterior a la sectorial correspondiente.

Al mismo tiempo, la última reforma laboral introdujo combinaciones más complejas entre convenios estatales, autonómicos, provinciales y de empresa, cuyo desarrollo práctico todavía puede generar nuevos pronunciamientos judiciales. Por ello, la determinación del convenio aplicable exige un análisis técnico del ámbito funcional, territorial, temporal y de la propia unidad de negociación.

También se han producido precisiones relevantes en materia de impugnación de convenios colectivos. La jurisprudencia ha admitido que un convenio, o una parte de él, pueda ser impugnado incluso por sujetos que participaron en su firma, cuando se cuestione su legalidad, así como por terceros que acrediten una afectación legítima.

En materia de conflictos colectivos, las nuevas formas de organización del trabajo y de prestación de servicios están dando lugar a supuestos novedosos. Los tribunales están delimitando nuevas modalidades de ejercicio del derecho de huelga y los límites empresariales en la organización de servicios mínimos, con especial atención a que las medidas adoptadas no priven de efectividad real al derecho fundamental.

Ante el avance de la digitalización, ¿qué límites deben respetarse en el uso de videovigilancia, medios telemáticos, biometría, detectives o registro horario?

El ejercicio del poder de control empresarial se ha visto profundamente afectado por la digitalización, la protección de datos, el uso de herramientas tecnológicas, la IA y los algoritmos. Estos instrumentos ofrecen nuevas posibilidades de organización y supervisión, pero también obligan a reforzar las garantías jurídicas.

La dificultad principal para quienes gestionan recursos humanos es que una resolución del Tribunal Europeo de Derechos Humanos, del Tribunal de Justicia de la UE, del Tribunal Constitucional o del Tribunal Supremo puede incidir de forma directa en la validez de sistemas de videovigilancia, control del rendimiento, uso del correo electrónico corporativo, tratamiento de datos personales o seguimiento de la actividad laboral. En este ámbito resultan esenciales tres criterios: justificación, transparencia y proporcionalidad. Cualquier medida de control debe responder a una finalidad legítima, estar suficientemente motivada y resultar adecuada, necesaria y proporcionada. Además, cuando afecta a derechos fundamentales o al tratamiento de datos personales, debe ir acompañada de garantías reforzadas. Un ejemplo significativo es el uso de sistemas biométricos, como el fichaje mediante huella digital. La Agencia Española de Protección de Datos ha advertido de la especial sensibilidad de este tipo de datos, lo que exige valorar alternativas menos invasivas y justificar con rigor la necesidad de su utilización.

La jurisprudencia reciente también ha abordado la validez de pruebas obtenidas mediante cámaras de videovigilancia, grabaciones o seguimiento por detectives. La respuesta no puede ser uniforme, porque depende de las circunstancias concretas: información previa, visibilidad del sistema, finalidad perseguida, proporcionalidad de la medida y afectación a la intimidad o a otros derechos fundamentales.



Rigor jurídico para analizar el panorama laboral de fin de curso

La sesión formativa ‘**Panorama laboral de fin de curso: problemas resueltos y pendientes**’, celebrada el pasado 29 de junio, marcó **el inicio de la colaboración de Antonio Sempere Navarro con la formación legal de APD**. Con un enfoque eminentemente práctico como resultado de la participación activa de los asistentes, el encuentro permitió abordar algunas de las principales cuestiones que preocupan y ocupan al ámbito laboral, combinando un fino análisis técnico, visión pragmática y últimas decisiones de nuestros Tribunales.

Su intervención reforzó el compromiso de APD con una **formación cualificada y necesaria, además de ser una formación de profesionales a profesionales**, en un contexto marcado por la incertidumbre con nuevos criterios interpretativos, obligaciones empresariales emergentes y materias aún pendientes de concreción normativa o judicial.

Precisamente dentro de esta “cultura” formativa, **iniciaremos a partir del próximo 1 de octubre una formación sobre actualidad laboral** para profesionales viva, dinámica y de puesta al día continua de todo lo que acontece en el nunca fácil mundo de las relaciones laborales. Y nadie mejor para liderar esta formación que Antonio Sempere.

De cara al próximo curso laboral, ¿qué evolución jurídica cabe esperar en materias como permisos, registro horario, salud laboral, incapacidad permanente y empleo público?

Son materias muy diversas y se encuentran en distintos grados de desarrollo normativo y jurisprudencial, por lo que conviene analizarlas desde una perspectiva amplia. Una primera línea de atención se sitúa en los nuevos permisos y en su aplicación práctica: requisitos, justificación, límites, conducta de la persona solicitante y posibilidades de control empresarial. Otra materia relevante es la protección de las personas informantes o denunciantes. Se trata de una regulación todavía con escaso recorrido judicial, pero con una incidencia potencial importante en la organización interna de las empresas, los canales de comunicación y las garantías frente a represalias.

También habrá que seguir los posibles desarrollos reglamentarios en materia de registro horario y seguridad y salud laboral. Aunque no tengan necesariamente el alcance de una reforma legal de gran amplitud, pueden introducir obligaciones concretas de cumplimiento empresarial.

Especial complejidad presenta la incapacidad permanente y su repercusión sobre el contrato de trabajo. Tras los cambios recientes, las personas declaradas en situación de incapacidad permanente pueden solicitar la continuidad laboral si resultan posibles los ajustes razonables. En este ámbito existen criterios judiciales todavía no plenamente uniformes sobre el alcance de las obligaciones de la empresa, los deberes de la persona trabajadora y las consecuencias de la imposibilidad de adaptación.

En materia de empleo público, por su parte, continúan abiertas cuestiones relevantes tras los pronunciamientos europeos y nacionales sobre abuso de temporalidad y sus posibles consecuencias indemnizatorias. ■

CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE... **Golive**



ENTREVISTA
Javier Olcina
CEO en Golive

“En un entorno tecnológico que evoluciona tan rápido, la curva de aprendizaje en torno a los agentes de IA marcará una diferencia competitiva muy importante”

Los agentes de IA empiezan a salir del terreno experimental para entrar en el corazón de los procesos corporativos. Nos adentramos en Golive junto a su CEO, Javier Olcina, para analizar cómo escalar esta tecnología con seguridad, medir su retorno y convertir la curva de aprendizaje en una ventaja competitiva.

Muchas organizaciones consiguen desplegar un primer agente con éxito, pero tienen dificultades para replicar el modelo. Desde una perspectiva estratégica, ¿qué implica convertir un caso aislado en una apuesta estructural por la agentificación dentro de la compañía?

Los primeros agentes suelen desarrollarse como POC (*Proof of Concept*) y, en ese contexto, es relativamente fácil que funcionen bien. Normalmente operan en entornos controlados, con integraciones limitadas y sin necesidad de cumplir todos los requisitos de seguridad, gobierno del dato o escalabilidad que exige un entorno corporativo completo. Por eso, en esta fase inicial, muchos agentes se perciben rápidamente como un éxito.

El verdadero reto aparece cuando se intenta convertir ese caso aislado en un modelo replicable dentro de la organización. En ese momento ya no estamos hablando de un experimento tecnológico, sino de construir una infraestructura capaz de soportar múltiples agentes operando en sistemas reales de negocio.

Esto implica desarrollar una arquitectura que permita alojar agentes con garantías de seguridad, conectarlos a distintos sistemas corporativos, establecer mecanismos de control y monitorización, y definir reglas claras de acceso y ejecución. Es en este punto donde la complejidad aumenta, porque los agentes pasan de ser una prueba controlada a convertirse en parte del funcionamiento operativo de la empresa.

Aun así, el camino es claro: las organizaciones que quieran capturar el verdadero valor de la IA agéntica

deberán construir progresivamente este modelo operativo, aprendiendo en cada iteración y estableciendo las bases para escalar su uso de forma segura y sostenible.

Quando los agentes empiezan a ejecutar tareas dentro de sistemas corporativos, cambia la naturaleza de la responsabilidad. ¿Cómo deben evolucionar los modelos de gobierno y toma de decisiones en este nuevo escenario?

Quando los agentes empiezan a operar dentro de sistemas corporativos como ERP, CRM u otras plataformas críticas, el modelo de responsabilidad cambia necesariamente. En este punto las empresas tecnológicas tenemos una responsabilidad clara: desarrollar soluciones que garanticen seguridad, control y trazabilidad sobre lo que los agentes están ejecutando.

Cada agente debe tener siempre un responsable humano claramente identificado, ya sea una persona o un equipo. Este responsable debe supervisar su comportamiento, especialmente en las primeras fases de adopción.

Desde el punto de vista técnico, en nuestro caso estamos apostando por la creación de MCP (*Model Context Protocol*) conectados a los sistemas corporativos. Esta capa no solo sirve para facilitar la interacción del agente con los sistemas, sino para introducir un nivel adicional de control. El MCP debe actuar como una capa de seguridad y gobernanza del dato, asegurando que el agente únicamente pueda realizar aquellas acciones para las que está diseñado y autorizado. Esto permite escalar el uso de agentes manteniendo control sobre el riesgo operativo.

>

“En nuestro caso estamos apostando por la creación de MCP (*Model Context Protocol*) conectados a los sistemas corporativos. Esta capa no solo sirve para facilitar la interacción del agente con los sistemas, sino para introducir un nivel adicional de control”

>

En un contexto donde las decisiones de inversión exigen resultados medibles, ¿cómo debería abordarse el ROI de los agentes de IA? ¿Estamos hablando solo de eficiencia y reducción de costes o también de generación de nuevas capacidades y ventaja competitiva?

Por primera vez en muchos años, la tecnología permite medir su impacto casi en tiempo real: minutos ahorrados, procesos ejecutados automáticamente, reducción de errores y aumento de capacidad operativa.

Cuando los agentes se aplican a tareas operativas o administrativas, el retorno suele ser muy claro: reducción de tiempo, automatización de tareas y aumento de productividad. En ese ámbito, el ROI es directo y fácilmente cuantificable.

Sin embargo, el verdadero salto en creación de valor aparece cuando las organizaciones utilizan agentes para desarrollar capacidades nuevas, no solo para optimizar las existentes. En esos casos hablamos de innovación estratégica. Proyectos que permiten a una empresa operar de forma distinta o mucho más rápida que sus competidores, generando una ventaja competitiva temporal.

Un ejemplo interesante es el concepto de ‘Quiet AI’ del que hablaba recientemente Inditex: la adopción silenciosa de inteligencia artificial en procesos internos sin grandes anuncios públicos. Gracias a estas mejoras operativas, la compañía ha conseguido reducir el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a tienda a apenas 10-15 días. Ese tipo de uso de la IA no solo mejora la eficiencia; redefine la capacidad competitiva de la organización.

Desde vuestra experiencia en el mercado, ¿qué errores estratégicos están cometiendo hoy las empresas al abordar la IA agéntica y qué deberían hacer de forma distinta para capturar valor real y sostenible?

La realidad es que el número de empresas que hoy tiene agentes de IA en producción sigue siendo muy bajo. Muchas organizaciones están experimentando con automatización o con herramientas de IA generativa, pero eso no es lo mismo que desplegar agentes capaces de ejecutar procesos dentro de sistemas empresariales.

Si dejamos a un lado a grandes corporaciones -bancos, aseguradoras o grandes empresas tecnológicas- la mayoría del mercado todavía está en una fase muy inicial. De hecho, muchas compañías siguen empezando por una pregunta básica: ¿qué es realmente un agente? Por eso quizá todavía es pronto para hablar de errores estratégicos generalizados. El principal error ahora mismo es no empezar a experimentar.

Las organizaciones que antes empiecen a probar, aprender y entender cómo integrar agentes en sus procesos serán las que desarrollen antes el conocimiento operativo necesario. Y en un entorno tecnológico que evoluciona tan rápido, la ventaja competitiva no la tendrán necesariamente las empresas que dispongan de la mejor inteligencia artificial, sino aquellas que aprendan antes a integrarla en sus procesos de negocio y en la forma de trabajar de sus equipos.

Dentro de pocos años, disponer de agentes de IA será algo habitual. Lo realmente diferencial será haber recorrido antes la curva de aprendizaje y haber construido la capacidad organizativa para trabajar junto a ellos. ■

WHITE PAPER **apd**

AGENTIC AI

DEL EXPERIMENTO A LA CAPA OPERATIVA

Cómo desplegar agentes de IA que ejecutan procesos reales de negocio



*INCLUYE
ANÁLISIS
ROADMAP
CASOS DE ÉXITO POR SECTORES



apd Golive

DESCÁRGATELO





Actualidad&Empresa

Transformación Social

Investigación puntera

Nace el CaixaResearch Institute

Barcelona acoge un nuevo centro de investigación dedicado a la inmunología, una disciplina cada vez más relevante para comprender y tratar enfermedades como el cáncer, las infecciones, los trastornos inflamatorios, las patologías autoinmunes o las neurodegenerativas. El proyecto, impulsado por la Fundación "la Caixa", refuerza el ecosistema biomédico de la ciudad y su conexión con redes científicas internacionales.

La inmunología ocupa un papel cada vez más relevante en la medicina contemporánea por su relación con enfermedades de alto impacto, desde el cáncer y las infecciones hasta los trastornos inflamatorios, las patologías autoinmunes o las neurodegenerativas. En este contexto, el nuevo centro impulsado por la Fundación "la Caixa" se orienta a la investigación traslacional, con el objetivo de reducir la distancia entre los descubrimientos científicos y su aplicación en la práctica clínica. El proyecto cuenta con una inversión inicial de 100 millones de euros y unas instalaciones de 20.000 metros cuadrados situadas junto a CosmoCaixa.

La apuesta responde a una necesidad creciente: comprender cómo actúa el sistema inmunitario, por qué en ocasiones falla o por qué responde de forma descontrolada. Ese conocimiento permite abrir nuevas vías para mejorar el diagnóstico, la prevención y el tratamiento de enfermedades con una elevada incidencia social y sanitaria.

Una apuesta de largo recorrido

El proyecto representa también la continuidad de una trayectoria histórica. La Fundación "la Caixa" vincula la creación del instituto con más de 120 años de

compromiso con la investigación, la salud y la acción social. En 2026, la entidad destina 147 millones de euros, el 20 % de su presupuesto anual, al ámbito de la investigación y la salud.

La nueva institución se integra, además, en un ecosistema más amplio con el que la Fundación aspira a construir un entorno filantrópico europeo de centros de investigación biomédica y biotecnológica. Esa red incluye instituciones asociadas como IrsiCaixa, el Vall d'Hebron Institute of Oncology, el Barcelonaβeta Brain Research Center, ISGlobal, el Institut de Recerca Sant Joan de Déu y el Gulbenkian Institute for Molecular Medicine de Portugal.

La colaboración como método

Uno de los rasgos diferenciales del instituto será su enfoque transversal. Su actividad científica se articulará en torno a tres grandes áreas: inmunología y enfermedades, ciencias exposómicas, e inmunología de sistemas e ingeniería. Esta estructura responde a una idea clave: los grandes retos biomédicos no pueden abordarse desde compartimentos estancos. Requieren equipos multidisciplinares, capacidad tecnológica, análisis avanzado de datos y una cultura de colaboración que conecte biología, medicina, ingeniería, computación e innovación clínica.

La transferencia será otro pilar fundamental. El instituto contará con iniciativas orientadas a acelerar el impacto de la investigación en la sociedad, como el Innovation Hub, concebido para compartir ideas, ofrecer apoyo experto, impulsar formación y financiar proyectos con potencial de validación y llegada al mercado. También se prevé la creación de un Consejo Asesor Industrial con representantes de la industria farmacéutica para reforzar la conexión entre ciencia, innovación y aplicación terapéutica.



Impacto para el ecosistema empresarial

El proyecto resulta especialmente relevante para el tejido empresarial. **La biomedicina vive un momento de enorme dinamismo**, en el que la colaboración público-privada, la inversión en conocimiento y la capacidad de atraer talento internacional se han convertido en factores decisivos de competitividad. Centros como el CaixaResearch Institute **no solo generan ciencia; también contribuyen a crear empleo cualificado, fortalecer cadenas de valor innovadoras** y proyectar internacionalmente el ecosistema investigador español.

A pleno rendimiento, **el centro tendrá capacidad para acoger a 500 profesionales**, de los cuales 425 serán científicos, y prevé reunir 45 grupos y unidades de investigación. El instituto ya cuenta con **líderes científicos como Gabriel Rabinovich, Josep Dalmau, Gemma Moncunill y Héctor Huerga Encabo**, a los que se sumarán **Maria Mittelbrunn y María Martínez**. La capacidad de reunir equipos de alto nivel será uno de los elementos clave para competir en un campo global y altamente especializado.



El nuevo centro impulsado por la Fundación "la Caixa" se orienta a la investigación traslacional, con el objetivo de reducir la distancia entre los descubrimientos científicos y su aplicación en la práctica clínica

Arquitectura, sostenibilidad y ciudadanía

La arquitectura del proyecto también refleja su filosofía. Situado a los pies de la sierra de Collserola, el edificio ha sido diseñado por TAC Arquitectes con criterios de funcionalidad científica, integración en el entorno y sostenibilidad. El centro cuenta con acreditación LEED Platinum y prevé reducir el consumo de energía en un 38 % y el de agua en un 40 %, gracias a soluciones como paneles fotovoltaicos, sondas geotérmicas y sistemas de recogida de agua de lluvia.

La proximidad con CosmoCaixa añade otro valor: la conexión entre ciencia y ciudadanía, facilitando que los avances en inmunología y salud lleguen también al gran público.

Con el CaixaResearch Institute, Barcelona refuerza su mapa de conocimiento. Pero el alcance del proyecto va más allá de la ciudad. En un tiempo marcado por el envejecimiento de la población, la presión sobre los sistemas sanitarios y la necesidad de terapias más personalizadas, la inmunología emerge como una de las grandes fronteras de la medicina. La nueva apuesta de la Fundación "la Caixa" sitúa a España y Portugal en una posición destacada para contribuir a esa transformación. ■

Especialistas en cada caso

La clave de una cadena que genera valor de verdad



Alberto Jiménez
Director en GAM Family

aprendizajes acumulados, de conocimiento compartido entre quienes llevan años -a veces décadas- dedicados a su parte del proceso. No es tanto cuestión de dominarlo todo como de saber escuchar lo que cada fase tiene que enseñarte.

La calidad, en todo el proceso

En la práctica, esto significa que la calidad no se controla al final del proceso, sino que se construye desde el origen. La genética del animal, su alimentación, el modo en que se transforma y el cuidado con el que se elabora el producto final no son fases independientes: son una cadena donde cada decisión condiciona la siguiente. Cuando cada eslabón está gestionado por especialistas con vocación de largo plazo, el resultado es una trazabilidad real y una consistencia que el mercado percibe y valora.

"Cuando cada eslabón está gestionado por especialistas con vocación de largo plazo, el resultado es una trazabilidad real y una consistencia que el mercado percibe y valora"

GAM Family no nació de una gran fusión corporativa ni de una operación financiera. Nació de algo más sencillo y, a la vez, más poderoso: tres empresas familiares que llevaban décadas construyendo su propio camino en el sector decidieron unirse para construir algo que ninguna podía ser por separado.

Los Alecos lleva más de cincuenta años dedicada en exclusiva a la cría y reproducción de cerdo, con líneas genéticas propias y un conocimiento del animal que solo se adquiere con el tiempo. Goikoa, fundada en 1929, es un fabricante con amplia experiencia en la elaboración de embutidos que ha sabido mantener el equilibrio entre el respeto por las recetas tradicionales y la incorporación constante de innovación. Alejandro Miguel ha construido su nombre sobre la una apuesta decidida por la elaboración de calidad, especializada en jamón serrano de cerdo Duroc y jamón ibérico. Tres especializaciones distintas, tres patas del mismo taburete. Un taburete que pierde el equilibrio en el momento en que le falta una.

Esa es la filosofía que vertebra GAM Family: no basta con estar presente en todos los eslabones, hay que agregar valor en cada uno de ellos. La integración vertical cobra sentido cuando se entiende como una suma de

En un sector donde la presión sobre los márgenes es constante y las exigencias del consumidor no dejan de crecer, creemos que la especialización en profundidad -y no la diversificación superficial- es la respuesta más sólida. No se trata de controlarlo todo, sino de hacerlo bien en cada paso. Eso es lo que aprendimos de nuestras tres historias, y lo que seguimos aplicando cada día como grupo. ■

ENTREVISTA

Víctor Gay Zaragoza

Fundador de The Yellowway y
Director del Storytelling
Innovation Lab de IE University



“Comunicar ya no basta: las organizaciones necesitan relatos que merezcan ser creídos”

En un entorno marcado por la saturación informativa, la desconfianza y la irrupción de la Inteligencia Artificial, la narrativa ha dejado de ser un recurso de comunicación para convertirse en una competencia estratégica del liderazgo. Víctor Gay Zaragoza, Fundador de The Yellowway, Director del Storytelling Innovation Lab de IE University y miembro del equipo de expertos de APD en el Área de Aprendizaje e Innovación Estratégica, analiza por qué las organizaciones ya no compiten solo por transmitir mensajes, sino por construir confianza, movilizar audiencias y sostener una promesa creíble ante equipos, clientes, inversores y sociedad.

Tu trabajo se mueve entre narrativa, liderazgo, marca, innovación e inteligencia artificial. ¿Cómo llegas a esa intersección?

Hay un punto de inflexión personal. Llevaba años trabajando con narrativas para empresas e instituciones cuando me diagnosticaron un linfoma y tuve que ingresar en el hospital de forma inmediata. Aquello detuvo mi vida profesional y me obligó a hacerme preguntas muy profundas: para qué estaba vivo, cuánto tiempo tenía y qué legado quería dejar.

No tengo una respuesta cerrada a esas preguntas, pero siguen guiando mi trabajo. En ese momento entendí que la narrativa no es solo una herramienta para comunicar: es una forma de dar sentido a la realidad. Me ayudó a cambiar mi propia narrativa en un momento muy difícil y, más adelante, a impulsar proyectos con pacientes oncológicos para explorar cómo los relatos pueden acompañar procesos de enfermedad, propósito y reconstrucción.

El segundo punto de inflexión ha sido la popularización de la inteligencia artificial. La IA no solo cambia

cómo producimos contenido; también cambia cómo lo consumimos. Hoy estamos expuestos a narrativas mediadas por algoritmos, y eso transforma la atención, la percepción y la confianza.

Durante mucho tiempo se ha pedido a las organizaciones que comuniquen más y mejor. Sin embargo, parece que eso ya no es suficiente. ¿Qué ha cambiado?
Que hacer bien las cosas sigue siendo imprescindible, pero ya no basta. En la economía actual, una parte muy relevante del valor de una compañía depende de su marca, de las expectativas que genera y de la confianza que proyecta hacia el futuro. La narrativa estratégica conecta esas dimensiones: explica quién eres, por qué deberíamos creerte y qué futuro eres capaz de sostener.

El problema es que muchas organizaciones siguen pensando la comunicación como una capa final, cuando en realidad la narrativa ya forma parte de la estrategia. Si no existe una historia creíble que ponga en valor lo que haces, otros la construirán por ti. Y en un entorno dominado por algoritmos, esa percepción puede amplificarse con mucha rapidez, para bien o para mal.

El caso de Zara y Bad Bunny ayuda a entenderlo: no se trata solo de asociarse a una figura visible, sino de leer

>

>

un código cultural y hacerlo circular con naturalidad. Funciona cuando la marca no fuerza la conversación, sino que entra en ella con sentido. Lo mismo ocurre con compañías como Tesla o SpaceX, que han sabido convertir una promesa de futuro en percepción de valor. En el extremo contrario, cuando la lectura cultural falla, una decisión puede amplificarse negativamente con enorme rapidez.

La confianza aparece hoy como uno de los grandes retos para líderes, empresas e instituciones. ¿Por qué se ha convertido también en un reto narrativo? Porque la confianza no se declara: se demuestra, se interpreta y se sostiene en el tiempo. Vivimos una triple presión: desconfianza estructural, fatiga emocional y saturación cognitiva. Las personas reciben más estímulos que nunca, pero no necesariamente creen más. Por eso una narrativa eficaz hoy debe generar confianza, empoderar a las personas y las comunidades, y ser suficientemente clara para circular sin perder coherencia.

Antes existía una opinión pública más concentrada. Hoy hay muchas opiniones públicas sucediendo a la vez, en canales distintos, con códigos cambiantes. Eso obliga a construir narrativas densas en sentido, pero líquidas en formato: capaces de adaptarse sin romper su esencia.

Con el auge de la inteligencia artificial, muchos temen que la comunicación se vuelva puramente técnica o automatizada. ¿Qué parte del relato no deberíamos delegar nunca en la tecnología?

No deberíamos delegar el criterio, la interpretación del contexto ni la responsabilidad. La IA puede producir contenido, detectar patrones y ayudarnos a escuchar mejor ciertas conversaciones, pero no entiende por

“Las organizaciones ya no compiten solo por atención; compiten por confianza”

sí sola el porqué profundo de una percepción. Puede señalar que algo está ocurriendo; comprender qué lo cataliza y qué lo rompe sigue siendo una tarea humana.

También debemos recordar que los algoritmos no solo producen contexto: lo ordenan. Deciden qué menú de contenidos vemos en plataformas, buscadores o redes. Por eso las organizaciones necesitan saber que sus narrativas vivirán dentro de ecosistemas algorítmicos, pero la decisión sobre qué comunicar, desde dónde y con qué consecuencias morales no puede quedar automatizada.

¿Qué papel juega el liderazgo del CEO en este nuevo escenario narrativo?

Un papel cada vez más decisivo. En un contexto de desconfianza, las organizaciones necesitan volverse más humanas, y una de las pocas formas reales de humanizarlas es a través de sus líderes. Ya no se espera solo solvencia técnica; eso se presupone. Se espera también claridad, cercanía, visión y una humanidad reconocible.

La comunicación directa del CEO, en discursos, entrevistas, eventos o redes, influye de forma muy relevante en cómo se percibe una organización. No se trata de convertir al líder en celebridad, sino de entender que la confianza necesita rostro, voz y coherencia. Un líder que sabe mostrar criterio, convicción y vulnerabilidad bien entendida puede reforzar la legitimidad de toda la organización.



“El liderazgo también se juega en la historia que una organización es capaz de sostener”

Si un CEO, un director general o un director de comunicación siente que el relato de su organización ya no genera confianza ni moviliza, ¿qué debería revisar primero?

Lo primero es aceptar que las reglas han cambiado. No necesariamente está haciendo mal las cosas; quizá está operando con una lógica narrativa que ya no corresponde al mundo actual. La percepción es más sensible, más fragmentada y más veloz que hace unos años.

A partir de ahí, hay que mirar con honestidad la brecha entre el relato emitido y el relato percibido: qué historia cree contar la organización, qué historia están entendiendo sus audiencias y qué tensiones explican esa distancia. Muchas veces el problema no es la ausencia de mensaje, sino la falta de alineación entre lo que la empresa quiere proyectar y lo que las personas realmente interpretan.

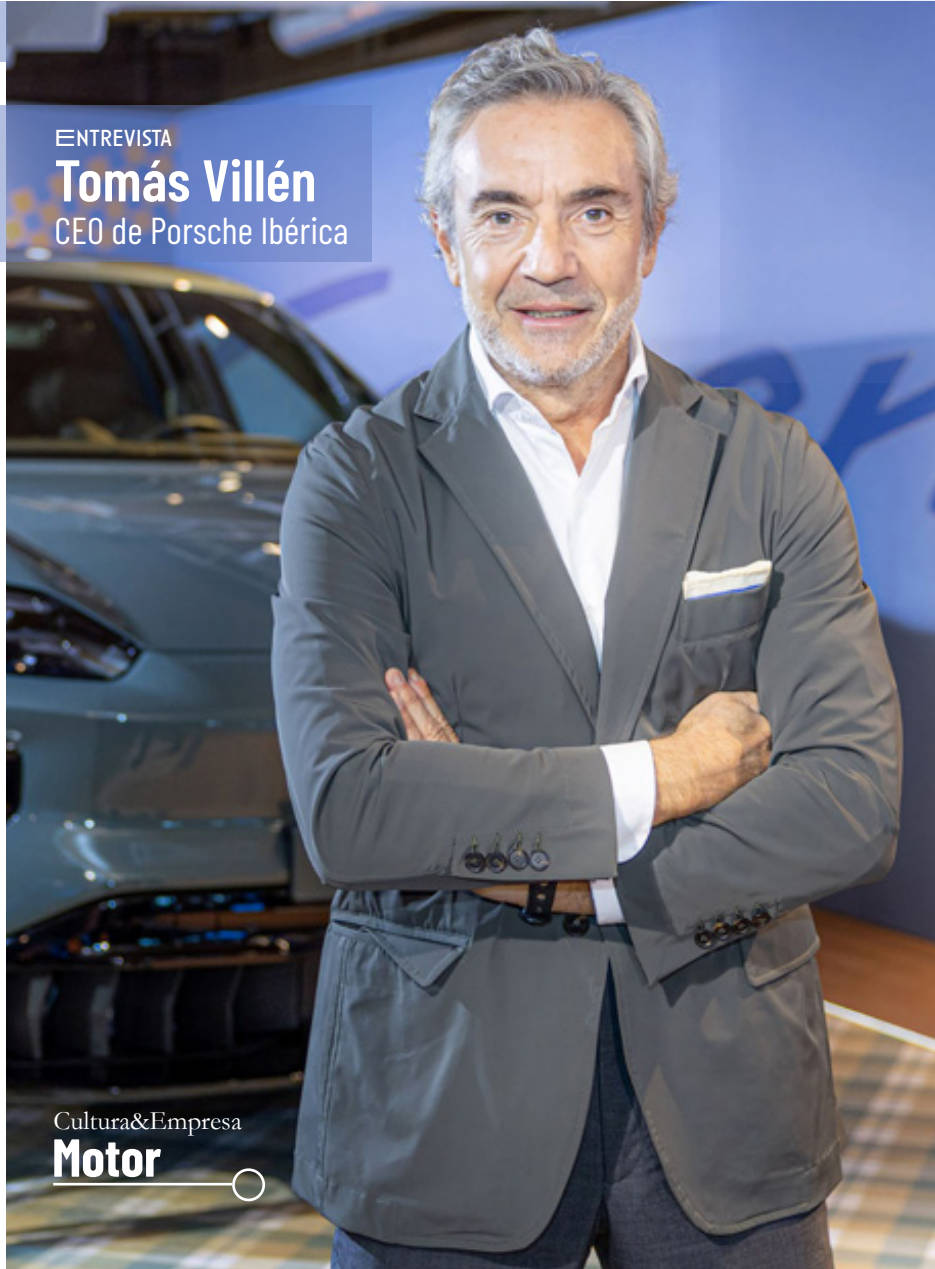
Por eso hacen falta espacios de reflexión estratégica, escucha y contraste. No hay un manual único. Cada organización necesita encontrar su propia respuesta, pero ninguna puede permitirse ignorar la pregunta central: qué historia cree contar y qué historia percibe realmente el mundo.

La conversación con Víctor Gay Zaragoza deja una idea de fondo: la narrativa ya no pertenece solo al territorio de la comunicación. Es una forma de leer el entorno, construir confianza y sostener liderazgo cuando la percepción cambia más rápido que las organizaciones. En ese terreno se abre también el espíritu del Ágora de Liderazgo Narrativo: conversar con rigor sobre las historias que mueven, legitiman o debilitan a quienes lideran. ■

ENTREVISTA

Tomás Villén

CEO de Porsche Ibérica



Cultura&Empresa

Motor

“Muchas empresas buscan hoy algo más que un vehículo *premium* convencional”

Tomás Villén, CEO de Porsche Ibérica, reivindica en la presente entrevista el papel de la marca en la nueva movilidad corporativa. En un momento en el que las empresas revisan sus flotas directivas bajo criterios de eficiencia, sostenibilidad e imagen, Porsche busca desmontar viejos prejuicios y posicionarse como una opción competitiva para compañías que quieren proyectar innovación, liderazgo y diferenciación.

En un contexto en el que muchas compañías están redefiniendo su movilidad corporativa, ¿qué papel juega esta nueva línea B2B dentro de la estrategia global de Porsche?

Nuestro objetivo es llevar la deportividad, la innovación y la tecnología Porsche a todos los sectores, también al ámbito de la alta dirección y la movilidad corporativa. Durante años, muchas empresas no consideraban a Porsche entre las posibles alternativas porque existía la percepción de que nuestros vehículos estaban fuera de precio o simplemente por imagen de marca frente a otras alternativas *premium*. Sin embargo, cuando se analiza realmente la propuesta de valor, se descubre que Porsche es muy competitivo y que, a igualdad de inversión, aporta un valor diferencial superior en términos de imagen, tecnología, calidad, rendimiento y experiencia de uso.

No hablamos únicamente de un automóvil. Hablamos de una herramienta que transmite liderazgo, innova-

ción y excelencia. Un Porsche proyecta una imagen muy concreta de la compañía y del directivo que lo conduce: ambición, pasión por el detalle y apuesta por la tecnología. Además, nuestros modelos combinan prestaciones deportivas, eficiencia, aptitud de uso diario y el mejor valor residual, algo especialmente relevante para cualquier empresa que gestione flotas directivas con criterios de rentabilidad y optimización a largo plazo. Por eso, esta línea B2B no supone un cambio de filosofía para Porsche, sino una evolución natural de nuestra manera de entender el automóvil y de acercarlo a nuevos entornos profesionales.

Comentáis que no se trata de ganar cuota de mercado, sino de comunicar la propuesta de valor de la marca en el ámbito de los coches de dirección. ¿Qué necesidades habéis detectado en las empresas que os han llevado a desarrollar esta propuesta específica?

Efectivamente, nuestra estrategia no consiste en vender más coches a cualquier precio. En Porsche siempre

>



La sostenibilidad está marcando la agenda de muchas organizaciones

¿Cómo estáis acompañando desde Porsche a los equipos directivos en esa transición hacia modelos de movilidad más sostenibles?

En Porsche Ibérica llevamos años demostrando que la sostenibilidad y la deportividad no son conceptos opuestos. Al contrario: creemos firmemente que el futuro de la movilidad es emocionante. Somos Porsche, somos expertos en emociones.

Hoy somos una referencia en movilidad electrificada de altas prestaciones. De hecho, actualmente más del 70 % de nuestras ventas en España durante 2025 correspondieron a modelos 100% eléctricos o híbridos enchufables, una cifra que refleja claramente la transformación que está viviendo nuestra marca y también nuestros clientes.

Pero la sostenibilidad en Porsche va mucho más allá del producto. Nuestros procesos de producción son

neutros en emisiones de CO₂ y trasladamos constantemente tecnología desarrollada en competición a nuestros vehículos de serie. Ejemplos de esto son el *Taycan*, el *Macan Electric* o el recién estrenado *Cayenne Electric*, que incorpora soluciones procedentes directamente de la Fórmula E para mejorar eficiencia, recuperación de energía y capacidad de carga rápida. Además, acompañamos a las empresas en todo el proceso de transición hacia la electrificación: asesoramiento, soluciones de carga, análisis de uso y una experiencia premium adaptada a las necesidades de cada organización.

Y hay un aspecto muy importante: apostar por una movilidad más sostenible también proyecta una imagen positiva de la propia empresa. Hoy, clientes, empleados y sociedad valoran cada vez más a aquellas organizaciones que combinan innovación, responsabilidad y visión de futuro.

>

hemos priorizado el valor por encima del volumen y eso no deja de ser así. Por esta razón el Departamento de *Porsche for Business* cualifica cada una de las empresas con potencial de compra y llega a un acuerdo de condiciones específico. No pretendemos llenar las empresas de modelos Porsche, sino ofrecer a determinadas compañías y perfiles directivos algo diferente. Una propuesta que encaje con organizaciones que cuidan su imagen, su cultura corporativa y la experiencia que ofrecen a sus equipos. Hemos detectado que muchas empresas buscan hoy algo más que un vehículo *premium* convencional. Buscan coherencia entre lo que representan y lo que proyectan. Y ahí Porsche aporta un componente emocional y aspiracional muy potente.

Nuestros vehículos transmiten innovación, dinamismo, precisión y excelencia, valores que muchas compañías asocian también a su propia filosofía empresarial. Además, el directivo actual valora especialmente conceptos como la diferenciación, la experiencia de conducción, un servicio por parte del concesionario excelente, la conectividad, la sostenibilidad y el equilibrio entre prestaciones y uso cotidiano. Porsche reúne todos esos atributos de una forma muy singular. Por eso hablamos más de propuesta de valor que de cuota de mercado. Queremos estar donde realmente podemos aportar algo diferencial.

Más allá del vehículo, habláis de una propuesta centrada en el cliente y de que formar parte de Porsche implica también acceder a un ecosistema y a una comunidad. ¿Qué valor diferencial aporta esto a una compañía y a sus equipos?

En Porsche solemos decir que lo importante no es solo lo que compras, sino aquello de lo que pasas a formar parte cuando posees un Porsche. Nuestros clientes acceden a una experiencia que va mucho más allá del automóvil. Los Centros Porsche son auténticos “place to be”, espacios donde la relación humana, el *networking*, la pasión por la marca y la atención personalizada tienen un papel fundamental. Mantenemos una conexión muy directa con nuestros clientes y eso genera un sentimiento de pertenencia muy especial. Eventos, experiencias de conducción y estilo de vida, encuentros

“Hemos detectado que muchas empresas buscan hoy coherencia entre lo que representan y lo que proyectan. Y ahí Porsche aporta un componente emocional y aspiracional muy potente”

deportivos o tecnológicos... Porsche crea comunidad. Para una compañía y para sus equipos directivos, esto también tiene un enorme valor. Porque hablamos de experiencias que fortalecen vínculos, generan motivación y refuerzan determinados valores corporativos como la excelencia, la innovación o el espíritu de superación.

Además, Porsche representa una forma de entender la vida y los negocios basada en la pasión, el inconformismo y la búsqueda constante de mejora. Y muchas empresas se sienten muy identificadas con esa filosofía. Por eso, cuando una compañía apuesta por Porsche, no está incorporando únicamente un vehículo de alta gama. Está asociándose a un ecosistema global con una identidad muy definida y con una capacidad única para generar conexión emocional. ■



Más allá del VIP: el *hospitality* entra en una nueva etapa empresarial

Con la Fórmula 1 como escaparate y MATCH Hospitality como Proveedor Exclusivo de Official Hospitality del circuito MADRING, las experiencias corporativas ganan peso como herramienta de relación, negocio y marca

La llegada de la Fórmula 1 a Madrid no solo abre una nueva etapa para el deporte y el entretenimiento en la ciudad. También pone el foco en una industria que está transformando la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, socios e invitados: el *hospitality*. Más allá del lujo o del acceso VIP, este concepto se consolida como una herramienta estratégica para generar vínculos, activar marca y crear experiencias memorables. En este contexto, MATCH Hospitality, Proveedor Exclusivo de Official Hospitality del circuito MADRING, prepara un programa diseñado para responder a distintos perfiles de empresa, invitado y objetivo.

Durante años, el *hospitality* se ha entendido en España como sinónimo de lujo, exclusividad o acceso reservado a unos pocos. Sin embargo, su significado actual es mucho más amplio. En el ámbito empresarial, no consiste únicamente en disfrutar de una ubicación privilegiada o de un servicio premium, sino en diseñar experiencias capaces de generar conversación, confianza y recuerdo. Como resume Carlos Tecles, CEO de MATCH Hospitality Europe, “el *hospitality* hoy ya no va de lujo, sino de estrategia”: una forma distinta de construir relaciones de negocio a través de experiencias en directo.

En un entorno en el que las compañías compiten por captar la atención de clientes, socios y públicos estratégicos, las experiencias se han convertido en un activo diferencial. Invitar a un cliente a un gran evento ya no responde solo a una lógica de cortesía. Bien planteado, puede ser una oportunidad para fortalecer una relación, abrir nuevas conversaciones comerciales, fidelizar a largo plazo o reforzar el posicionamiento de una marca.

La clave está en entender el *hospitality* como una herramienta de relación. Su valor no depende únicamente del nivel de exclusividad, sino de la intención con la que se diseña la experiencia. Desde MATCH Hospitality insisten en que “el valor no está solo en el evento, sino en todo lo que pasa alrededor”: acelerar relaciones con clientes, reforzar vínculos con equipos, abrir conversaciones comerciales y crear contextos donde las decisiones fluyen de forma más natural. La comparación, apunta Tecles, es sencilla: “el evento es el mismo para todos, pero la experiencia no”, del mismo modo que en un avión no cambia el destino, sino cómo se viaja y todo lo que puede hacerse durante el trayecto.

Un concepto también accesible para empresas de distintos tamaños

Esta visión permite superar otro de los grandes tópicos asociados a este concepto: la idea de que está reservado únicamente a grandes corporaciones. La realidad es más flexible. Existen distintos formatos, niveles de servicio y tipos de experiencia que pueden adaptarse a compañías de diferentes tamaños, sectores y presupuestos.



>

No todas las empresas buscan lo mismo, ni todos los invitados necesitan vivir el evento de la misma manera. Algunas compañías priorizan la privacidad y la personalización; otras buscan un entorno social, dinámico y compartido; otras necesitan generar conversación con clientes o reforzar su presencia de marca.

Por eso, el *hospitality* se entiende cada vez menos como un gasto asociado al lujo y cada vez más como una inversión en relación, marca y negocio. Su eficacia depende de la coherencia entre el evento elegido, el perfil de los invitados, los objetivos de la empresa y la experiencia que se quiere ofrecer. Además de la fidelización y la captación, el CEO de MATCH Hospitality Europe subraya su valor en tres áreas: el “*people engagement* y el talento”, al reforzar cultura corporativa y retener equipos clave; el desarrollo comercial, porque permite abrir conversaciones con clientes en un entorno de confianza; y la activación de marca y producto, donde no solo se genera visibilidad, sino impacto real. En definitiva, “conecta Marketing, Ventas y Recursos Humanos en un mismo espacio”.

El *hospitality* se entiende cada vez menos como un gasto asociado al lujo y cada vez más como una inversión en relación, marca y negocio



Grandes eventos, grandes oportunidades de conexión

Los grandes eventos deportivos, culturales y de entretenimiento se han convertido en uno de los escenarios naturales para este tipo de acciones. Reúnen emoción, atención, conversación y recuerdo. Para Tecles, son “activos únicos”: eventos globales, muy demandados y con disponibilidad limitada, capaces de reunir a los stakeholders clave en un mismo lugar y en un momento muy concreto. Permiten a las empresas vincularse a momentos únicos y ofrecer a sus invitados algo que va más allá de una reunión, una comida o una acción comercial tradicional.

En este contexto, el deporte ocupa un lugar destacado. Su capacidad para generar pasión, pertenencia y conversación lo convierte en un territorio especialmente potente para el *hospitality*. La experiencia no se limita a lo que ocurre en la pista, el campo o el escenario. Se construye también antes, durante y después del evento: en la bienvenida, el acceso, el servicio, la gastronomía, el entretenimiento, los espacios de encuentro y la calidad de la atención.

>

“Actualmente el *hospitality* es una herramienta estratégica que ayuda a construir relaciones de negocio, con experiencias adaptadas a diferentes perfiles, objetivos y presupuestos”



Carlos Tecles

CEO de MATCH Hospitality Europe

Desde tu experiencia internacional, ¿cómo ha evolucionado el *hospitality* en los últimos años y qué lugar ocupa hoy dentro de la estrategia de relación de las empresas?

Antes se entendía casi exclusivamente como *corporate hospitality*, centrado en suites privadas, pero hoy el concepto es mucho más amplio. Para MADRING hemos desarrollado más de 12 espacios y experiencias, terrazas, palcos, lounges y club houses, para que cada empresa pueda elegir el entorno que mejor se adapte a sus objetivos y a la experiencia que quiere construir.

¿Por qué cree que en mercados como el español todavía existe cierta confusión entre *hospitality*, lujo y acceso VIP? ¿Qué le diría a una empresa que todavía percibe el *hospitality* como algo lejano o reservado únicamente a grandes corporaciones?

Porque el mercado aún está en fase de evolución. Actualmente el *hospitality* es una herramienta estratégica que ayuda a construir relaciones de negocio, con experiencias adaptadas a diferentes perfiles, objetivos y presupuestos.

El circuito MADRING será uno de los grandes escaparates deportivos y corporativos de los próximos años en España. ¿Qué oportunidades abre para impulsar una visión más amplia y estratégica del *hospitality* en el mercado español?

Es una gran oportunidad para las medianas empresas y las pymes, que representan alrededor del 99% del

tejido empresarial. Muchas no están todavía familiarizadas con este tipo de experiencias, pero tienen un enorme potencial. Además, en muchos casos trabajamos para adaptar las propuestas a sus presupuestos, de forma que puedan llevar a cabo la acción y aprovechar todo el valor del *hospitality*.

¿Qué crees que puede aportar MATCH Hospitality, como Proveedor Exclusivo de Official Hospitality del circuito MADRING, a la forma en que las empresas viven este tipo de grandes eventos?

MATCH aporta más de 30 años de experiencia en eventos de primer nivel, donde la exigencia es máxima. Nuestro enfoque no se basa en el tamaño del cliente, sino en la calidad de la experiencia. Un grupo de cuatro invitados o de quinientos recibe el mismo nivel de atención y diseño de servicio. Al final, el protagonista no es MATCH. Es el cliente y lo que consigue dentro de esa experiencia.



MATCH ha diseñado un programa con distintos formatos, ambientes y niveles de servicio. *La Terminal*, por ejemplo, se presenta como una experiencia inmersiva y familiar, con ambiente de *fan hub*, propuestas gastronómicas durante todo el día y actividades vinculadas al motorsport. *Podium Stand* apuesta por una vivencia social y vibrante en la recta principal, con vistas al podio y una atmósfera inspirada en un mercado madrileño. *Traction Club* y *Traction Terrace* incorporan una dimensión más social, gastronómica y de entretenimiento, mientras que espacios como *El Mirador*, *Ignition Club* o *La Azotea* refuerzan el componente experiencial, festivo y premium.

La oferta también contempla propuestas especialmente orientadas al cliente corporativo y a invitados estratégicos. *Traction Suites*, *Skyboxes*, *Los Boxes*, *Club 91* y *Palcos Club 91* ofrecen formatos privados o de alta gama, con atención dedicada, gastronomía gourmet, ubicaciones destacadas dentro del circuito y posibilidades de personalización. Este tipo de espacios permite a las empresas diseñar experiencias más exclusivas para acciones de fidelización, *networking*, celebración corporativa o relación con clientes clave.



>

MADRING, un caso práctico para el Official Hospitality

La llegada del circuito MADRING ofrece un ejemplo claro de cómo esta industria puede trasladarse a un evento de gran visibilidad internacional. En este proyecto, MATCH Hospitality será el Proveedor Exclusivo de Official Hospitality del circuito MADRING, con un programa concebido para responder a diferentes perfiles de empresa, invitado y objetivo.

La propuesta de Official Hospitality del circuito MADRING reúne algunos de los elementos que definen este tipo de experiencias: gastronomía de alto nivel, entretenimiento dentro y fuera de la pista, acceso prioritario, vistas privilegiadas, atención personalizada, espacios de relación y opciones todo incluido. El objetivo es que la experiencia no se limite al momento de la competición, sino que se articule como una jornada completa de relación, disfrute y generación de valor.

MATCH Hospitality será el Proveedor Exclusivo de Official Hospitality del circuito MADRING, con un programa concebido para responder a diferentes perfiles de empresa, invitado y objetivo



Esta diversidad refuerza una idea central: el *hospitality* no responde a un único modelo. Puede ser social o privado, familiar o corporativo, informal o altamente personalizado. Puede estar orientado a la emoción compartida, al desarrollo de negocio, al cuidado de clientes estratégicos o a la construcción de marca. Lo importante es que la experiencia esté alineada con el objetivo de la compañía. En palabras del responsable de MATCH Hospitality Europe, la clave ha sido desarrollar “una gama muy amplia de productos” para adaptarse a distintos perfiles, desde presidentes de grandes compañías hasta niveles intermedios de *management* que buscan invitar a clientes o equipos, e incluso espacios pensados para familias.

Relación, experiencia y negocio

El crecimiento del *hospitality* responde a una transformación más amplia en la forma en que las empresas se vinculan con sus públicos. En un entorno saturado de mensajes, impactos y acciones comerciales, las experiencias diferenciales ganan valor porque generan atención real y memoria compartida. Y cuando esas vivencias se comparten con clientes, equipos o familiares, “el impacto emocional es muy potente”, recuerda Tecles, porque se recuerdan durante años y refuerzan el vínculo con la marca.

Para las compañías, el reto está en utilizar estas experiencias con estrategia. No se trata únicamente de invitar, sino de definir para qué, a quién y con qué objetivo. Cuando esa intención está clara, este modelo puede convertirse en una herramienta eficaz para fortalecer relaciones, abrir oportunidades, construir marca y crear vínculos más sólidos.

La llegada de la Fórmula 1 a Madrid sitúa este debate en un escenario de máxima actualidad, pero la reflexión va más allá de un evento concreto. El *hospitality* representa una forma de entender la relación empresarial desde la experiencia, la emoción y el valor compartido. Y, en un mercado como el español, todavía con recorrido para madurar este concepto, su potencial apenas empieza a desplegarse. ■



¡Más información!

VER AHORA

ENTREVISTA
Almudena Cid
Exgimnasta Rítmica,
Actriz y Escritora

“Cuando está en peligro tu lugar se activa la supervivencia, que te obliga a utilizar unos recursos que en estado de comodidad no tienes”

Tras la frágil apariencia de Almudena Cid se esconde una deportista mayúscula que, con trabajo y esfuerzo, superó el dolor y las adversidades para convertirse en la primera y única gimnasta rítmica en disputar cuatro finales olímpicas consecutivas. Un ejemplo de compromiso, superación, coherencia y resistencia a largo plazo. Porque las más de dos décadas en las que se mantuvo en la élite no fueron fruto de la inercia o del talento aislado, sino de una forma de entender el trabajo basado en la excelencia diaria y en “no hacer las cosas a medias”.

Por Sergi Monroy, Redacción APD.

Tu carrera deportiva fue muy larga y consistente: más de 20 años compitiendo y llegando a cuatro finales olímpicas consecutivas. ¿Qué valores personales y profesionales dirías que definieron esa constancia, y cómo los aplicas hoy en tu vida profesional?

Primero un alto nivel de compromiso, que lo sigo teniendo una vez retirada. Y después la idea de alcanzar el perfeccionismo, sabiendo que no existe, pero también siendo consciente de que el día a día estaba marcado por la excelencia. Ni en mi vida actual concibo hacer las cosas a medias, creo siempre hay que hacerlo todo al máximo de tus posibilidades. Y quizás luego el objetivo que te habías marcado no se llega a cumplir, pero en cambio por el camino has descubierto una forma de trabajo nueva o una alternativa, o has creado algo. Porque el sobrevivir en un momento dado a tanta exigencia provoca cosas en ti. Cada etapa de mi etapa deportiva era una situación diferente, y ser capaz de adaptarte a las circunstancias ha sido también uno de los grandes valores que me definieron.

La gimnasia rítmica exige no solo esfuerzo físico, sino un alto nivel de adaptación y aprendizaje constante. ¿Cómo conseguiste esa mejora continua y esa innovación constante para mantenerte en la élite tantos años?

A mí se me despertó toda la parte creativa a raíz de sentir que era prescindible. Cuando está en peligro tu lugar se activa algo en ti de supervivencia, que te obliga a tirar de recursos que en un estado de comodidad no tienes. Fue en ese momento en el que la parte creativa explotó, y para mí no es casual la creatividad porque vengo de una familia de artistas. Creo que el haber crecido con una figura como la de mi abuelo, que iba contracorriente, hizo que yo no me cuestionara ciertas cosas que iban totalmente en contra del camino que había elegido. Así, quizás no a todo el mundo en el estado de supervivencia le aparece la creatividad, pero quizás sí le salta una capacidad de trabajo o de escucha que no tenía. Los momentos de riesgo y difíciles nos dan mucha información sobre nosotros, por eso creo que son momentos de oro, momentos privilegiados.

>

"Me he dado cuenta de que soy muy fuerte, y que entendí mal lo que era el sacrificio, porque no es lo mismo esforzarse que sacrificarse"

>

¿Crees que los valores que tradicionalmente asociamos al deporte profesional, como compromiso, esfuerzo o superación, son aplicables al mundo empresarial y al liderazgo de equipos?

Indudablemente, porque el golpe de suerte o tener una nueva oportunidad pasa por estar, y estar en las mejores condiciones para recibir ese momento. Te pueden pasar más cosas buenas en tu carrera si tú estás dando el 100%. Luego puede llegar o no, pero con la incertidumbre yo siempre me he manejado desde la coherencia. Yo he hecho cosas muy distintas en la gimnasia por coherencia, no por querer ser diferente. No había una intención, ha sido un resultado de mantenerme coherente. Y en la coherencia alargué mi carrera y conseguí algo que ahora ya se ve como algo más normal, que es ver gimnastas de más edad, porque alguien abrió el camino hizo ver que cuantos más años tenemos en este deporte más experiencia y manejo de los aparatos tenemos. No restan los años, suman.

Lo que pasa es que a veces los técnicos quieren gente obediente y que no te cuestione, pero si tienes a alguien trabajando contigo tienes que saber escuchar, porque puede ofrecerte algo que tú no estás viendo.

Imagino que, en tantos años de competición, hubo momentos en los que dudaste sobre si merecía la pena. ¿Qué lecciones de resiliencia y de superación aprendiste en esos momentos?

He vivido momentos en los que me he cuestionado si merecía la pena, pero enseguida me venía a la cabeza el motor: ¿qué inició el camino e hizo que yo estuviera aquí? Yo no luchaba por ser la única gimnasta en estar en 4 juegos olímpicos, luchaba por ofrecer una gimnasia un poco diferente, crear elementos nuevos, sorprender al público.

Me olvidé un poco del juicio de las juezas y tuve claro que estaba trabajando para sorprender al público. Era un poco tener claro que mi motor era trabajar para el cliente final, que era el público.

Pero también en ese sobreesfuerzo hay una satisfacción del deber cumplido y haber conseguido los objetivos. Por eso creo que necesitamos una sociedad que entienda que hay que hacer sobreesfuerzos. Claro que hay que cuidar a las personas y sus derechos, pero por ejemplo en el caso de los deportistas sabemos que sabemos dar un plus, y todo el mundo da un plus cuando merece la pena algo.

Tras retirarte del deporte te has reinventado profesionalmente, y has hecho cosas muy diferentes, desde escritora, comentarista o conferenciante, como hoy...

Reciclarme como actriz me parece lo más lógico, aunque para la gente común quizás no lo parecía. Pero he estado toda mi vida saliendo delante de un público, para mí era actuar. Y contamos historias, aunque sea en 90 segundos; por eso para mí era una reinención lógica que no me la planteé hasta que no llegó el momento de llenar el espacio que ocupaba la gimnasia. Luego, como escritora, yo toda mi vida he escrito un diario, y siempre he canalizado mis emociones a través de la escritura, por eso para mí ordenar mi paso por el



deporte era fundamental después de tres años retirada, y escribirlo y ordenarlo me ha dado mucha más seguridad sobre mí misma. Y también escribiendo o dando conferencias me ha permitido ver todo lo que el deporte me ha dejado para mi vida, por eso soy tan proactiva en fomentar que en las edades tempranas se practique deporte. Porque si no, en una sociedad tan digitalizada, el deporte te obliga a estar en contacto y puede ser la salvación para las generaciones que están desconectadas.

Has hablado en muchas ocasiones la importancia de no sucumbir al miedo para poder avanzar. ¿Cómo lo conseguiste?

Primero que el miedo es algo externo a ti, es algo que creas tú, que está fuera. Lo creas porque antes de competir tienes miedo a fallar. Es lógico tener ese miedo a que las cosas no salgan como has practicado. Pero cuando estamos en la emoción, tenemos que ir a la acción. Haz, actúa, muévete, idea, ejecuta. Es la única manera que tienes de silenciar ese pensamiento sabotador que es el miedo. Pero también igual con la rabia, deja la rabia y haz la tarea que tienes que hacer. Hay que engañar un poco a esa parte interior que te sabotea y no escucharla más.

Por último, mirando hacia atrás, ¿qué es lo que más valoras de tu carrera deportiva? ¿Hay algo que quizás no valorabas en ese momento y ahora con el tiempo lo consideras como esencial?

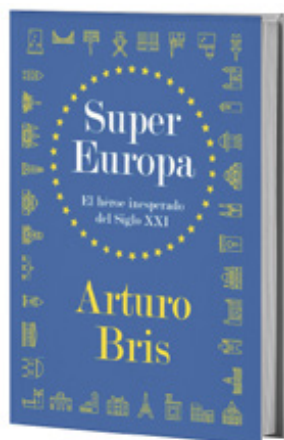
Especialmente la resistencia que tengo. Sé que doy una imagen muy frágil, pero soy muy fuerte y me lo he demostrado muchas veces. Por ejemplo, saliendo a competir con una ciática, y hacer mis ejercicios incluso mareándome, pero era capaz de hacerlo. Y luego me he dado cuenta de que la vida no es eso, he sido capaz de estar por encima de algo que en ese momento me anulaba. Pero sacaba algo de mí que desconocía.

Me he dado cuenta de que soy muy fuerte, y que entendí mal lo que era el sacrificio, porque no es lo mismo esforzarse que sacrificarse. Está claro que para la excelencia hay sacrificios porque si no, no consigues la excelencia, pero tienes que ser consciente de esos sacrificios. Porque lo peor es no darte cuenta y has arrasado contigo o con el entorno. Y la vida no es sufrir, hemos creído que para conseguir las cosas hay que sufrir, pero para ciertas cosas de la vida no. Me he dado cuenta que soy muy fuerte y que he malinterpretado el dolor que tuve que soportar. ■

CLUB DE LECTURA

SUPEREUROPA EL HÉROE INESPERADO DEL SIGLO XXI

ARTURO BRIS
ISBN: 9788272810779



La obra de Bris invita a mirar Europa con nuevos ojos y a reivindicar su papel como alternativa frente a la rivalidad entre Estados Unidos y China

NO MIEDO EN LA EMPRESA Y EN LA VIDA

PILAR JERICÓ
Alenta Editorial
ISBN: 97884134523-6



La guía necesaria para quienes buscan gestionar mejor el cambio, liberar su potencial y avanzar con confianza en entornos cada vez más exigentes

¿Y si Europa no fuera el continente cansado y burocrático que muchos describen, sino el modelo más sólido para afrontar el siglo XXI? En *SuperEuropa: El héroe inesperado del siglo XXI*, Arturo Bris cuestiona los tópicos sobre el declive europeo y defiende, con datos y ejemplos, la fortaleza de un modelo basado en instituciones públicas robustas, calidad de vida, sostenibilidad, derechos humanos y resiliencia ante crisis como el Brexit, la COVID-19 o la guerra en Ucrania. ■

¿Qué ocurre cuando el miedo se instala en nuestras decisiones, en los equipos y en la forma de liderar? En *No Miedo*, Pilar Jericó aborda uno de los grandes tabúes del mundo laboral: la presión, la incertidumbre, las luchas de poder y los frenos invisibles que condicionan el talento y la transformación. A partir de una mirada lúcida sobre liderazgo, cambio y desarrollo personal, la autora propone superar la cultura del miedo para construir organizaciones más libres, valientes y humanas. ■



EL LUGAR DONDE EL MAR Y LA EXCLUSIVIDAD SE ENCUENTRAN

EVENTOS A MEDIDA, GASTRONOMÍA
Y ACTIVIDADES Náuticas
EN UN ENTORNO PRIVILEGIADO.

944637600 / eventos@rcmarsc.es
Avda. Zugazarte 11, 48930, Las Arenas
www.rcmarsc.es



DFACTORY Barcelona District

Anticipamos el qué,
el dónde y el cómo
reinventamos.

Un espacio de innovación tecnológica donde más de 300 empresas impulsan la industria 4.0 y generan oportunidades promoviendo el talento y el progreso de la región metropolitana de Barcelona.

ZF | CONSORCI
barcelona
ZONA FRANCA