

# apd

La Revista de la Asociación para el Progreso de la Dirección  
APD, la Comunidad Global de Directivos



## EMPRESA SALUDABLE 4.0<sup>+</sup>

### SEGURIDAD VIAL

¿Quieres saber todo lo que las empresas pueden hacer para reducir las cifras de accidentes?

### ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN

Francisco Bermúdez (Capgemini) y Federico Flórez (Ferrovial), un 'cara a cara' acerca del valor de las ideas

### DESAYUNO CON DIAMANTES

Amazing Jewelry: un nuevo concepto que viene a revolucionar el sector de la joyería aunando calidad, moda y juventud



Tú siempre zen,  
con tus archivos a salvo  
en una nube ilimitada

MOVISTAR CLOUD  
incluido en Fusión



Actívalo en  
[movistar.es/seguridad](http://movistar.es/seguridad)

Di hola a vivir



LINE

movistar

UNA MARCA DE *Telefónica*

Movistar Cloud. Servicio de almacenamiento ilimitado gratuito para clientes Movistar Fusión y líneas de contrato móvil #15 y 25, resto de contratos móviles 3€.

## EMPRESA SALUDABLE 4.0<sup>+</sup>

Una de las enseñanzas que trajo la III Revolución Industrial es que las condiciones de trabajo importan. Y mucho. Fruto de la presión de los sindicatos y el peso de la razón, muchas de aquellas reivindicaciones son ahora derechos adquiridos e indiscutibles. Desde los periodos vacacionales a la protección por desempleo, nadie en su sano juicio se atrevería a considerarlo como algo renunciabile.

Pero el tiempo pasa y las exigencias se han sofisticado. Los departamentos de RRHH de las empresas del siglo XXI son ahora responsables de definir y aprobar programas de salud y bienestar. Valores que van más allá de lo físico para ocuparse también de lo anímico. Un trabajador contento e ilusionado es garantía de buen clima y de la mejora de la productividad.

No tener en cuenta la salud de tu entorno es descuidar un factor clave para tu modelo. No poner al empleado en el centro de tu estrategia es un error de enormes dimensiones. La razón última la encontramos en la creciente complejidad del contexto en el que compete tu empresa. Las personas, como motor de competitividad, tienen ante sí el enorme desafío de adaptarse a entornos en permanente cambio. De poner a prueba su capacidad de aprendizaje y resiliencia. Hablamos de exigencias que van más allá del cumplimiento de un horario. Hablamos de asumir retos desde el grupo humano.

En un reciente estudio, la compañía norteamericana Netflix se mostraba impotente ante un fenómeno que cruza la necesidad de hacer frente a este entorno complejo y las capacidades de lo que denominan "high performance employees" o empleados de alto rendimiento. Se sabe que este rendimiento decrece con el tiempo. Pero no así la complejidad.

Es decir, el proceso de integración en una organización puede convertirse en un factor de merma de las propias capacidades del empleado. El entorno de trabajo se convierte en un elemento clave. Hacer de tu empresa un espacio sano e inspirador es una clave estratégica que ya es medida como una auténtica variable de competitividad. ■



**Enrique Sánchez de León**

Director General de APD

Firmas

**005**

**Liderazgo Sostenible**

¿Por qué una nueva ley para obligar a reportar información no financiera?  
Senén Ferreiro, Consejero Delegado de Valora

APD  
Internacional

**006**

**APD Marruecos: un espacio de encuentro e intercambio único para los directivos y líderes del país**  
Saad Kettani, Presidente de APD Marruecos

#SomosAPD

**008**

**08 Nombramientos**

Entrevista a Javier Uruñuela, General Manager Southern Europe de Hero Group

**12 Nuevos Socios**

Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

Save the Date

**010**

Avance de actividades que APD celebrará durante los meses de febrero y marzo

#Experiencias  
APD

**014**

**14 Especial X Aniversario APD Murcia**

Entrevista con María Andreu, Directora de APD Murcia

**16 La empresa, protagonista de la salvaguarda de los Derechos Humanos**

Crónica del 5 Congreso Nacional de Directivos APD

**+** Empresa Saludable 4.0

Monográfico

**030**

**30 ¡Comenzamos!**

**34 La Salud es la nueva excelencia empresarial**

**36 El reto de la longevidad y las sociedades del futuro**  
Andrés Romero, Director General de Santalucía

**39 (Breve) Catálogo de soluciones y dónde encontrarlas**

**40 “Hoy no podríamos hablar de crecimiento económico sin hablar de salud”**

Diálogo Directivo con Ignacio Pi, Responsable Global de Mediapost y Leire Pajín, Presidenta de la Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS-SDSN)

**42 Tu salud y la de tus empleados, ¡a un solo click!**

**44 Wellness Corporate. 6 hábitos saludables que no pueden faltar en tu jornada laboral**

**46 “Queremos que el deporte fluya entre todos los miembros de nuestra plantilla”**

Entrevista con Javier Urbón, Director de Relaciones Institucionales de Galletas Gullón

**48 Haz de la hora de comer una experiencia de calidad**

María López Ortiz, Directora Corporativa de Servicios Jurídicos y Relaciones Institucionales de Ausolan

**50 “La alimentación sostenible es una pieza clave para asegurar nuestro bienestar en un futuro inmediato”**

Álvaro Robles, Director General de Laboratorios Almond, responsable de la marca NaturGreen

**52 El espacio físico es el lenguaje corporal de las organizaciones**

Alejandro Pociña, Presidente de Steelcase

**53 Prevención de Riesgos Laborales: un elemento diferenciador**

**54 “La seguridad y la salud son el motor que impulsa a las empresas”**

José Antonio Grandío Cabo, Fundador, Presidente y Consejero Delegado de Ibersys

**56 La apuesta por la salud, un valor en alza para SEAT**

Reportaje, SEAT

**58 Mindfulness, pieza clave en el bienestar laboral**

Susana Zaballa, Consultora e Instructora de Mindfulness

**60 Me pongo de pie... ¿me vuelvo a sentar?**

Entrevista con Margarita Román, Fisioterapeuta y Osteópata, y Gerente de la Clínica Sanas

**61 Los buenos deseos del año o cómo hacer una oferta de valor al empleado más sana**

Susana Marcos, Socia en PeopleMatters

**64 Wellbeing Corporativo, el nuevo concepto ‘Salud del Empleado’**

Reportaje, Aon

**68 Liderazgo positivo como elemento de competitividad**

Tomas Elorriaga, Director de BANPRO Innovación y Personas

**70 “Lo que haces para ti resplandece en tu vida laboral”**

Entrevista con María Calle, Food Stylist y Health Coach del Institute of Integrative Nutrition en NYC

**71 Más que una obligación, ¡una oportunidad!**

Empresa

**020**

**20 Seguridad Vial**

¿Seguridad Vial Laboral? Esto es todo lo que las empresas pueden hacer para reducir las cifras de accidentes

“ITSAK se creó con el objetivo de salvar vidas”

Entrevista con Txema Soto, Presidente de ITSAK

**24 Ecosistemas de Innovación**

“Hay que atreverse a buscar nuevas formas de hacer, y eso se hace con ensayo y error”

Diálogo Directivo con Francisco Bermúdez, Consejero Delegado de Capgemini España, y Federico Flórez, Director General de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial

**72 StartUpers**

Emprendimiento Corporativo o cuando llevas la startup dentro (de tu empresa)

**75 Business Intelligence**

El imparable crecimiento del mercado IoT  
Unlocking Opportunities in the Internet of Things

“Hay buenas intenciones, pero queda camino por recorrer”

Primer Informe del Barómetro del Factor Humano

Europa occidental, líder en talento

IMD World Talent Ranking 2018

Cultura  
& Empresa

**076**

**76 El día en que los Millennials desayunaron con Diamantes**

Entrevista con Gonzalo Artiach y Elena Ruiz, CEO y Directora de Marketing de Amazing Jewelry para España y Portugal

**80 Lecturas Recomendadas**

La Magia de los Equipos Extraordinarios  
Enric Arola

Manual para Vivir en la Era de la Incertidumbre

Antonio Garrigues Walker

Presidente

Rafael Miranda Robredo  
Presidente de Acerinox

Presidente de Honor

Antonio Garrigues Walker  
Presidente de Honor de Garrigues

Vicepresidentes

Fernando Querejeta San Sebastián, Presidente de la Junta de Socios y Consejero de Idom y Presidente de APD en zona Norte • Pedro Fontana, Presidente Ejecutivo de Areas y Presidente de APD en zona Cataluña • José María Arias Mosquera, Presidente de Fundación Barrié y Presidente de APD en zona Noroeste • Íñigo Parra Campos, Presidente de Stader Rail Valencia y Presidente de APD en zona Levante • Juan Miguel Sanjuán y Jover, Presidente de Satocan y Presidente de APD en zona Canarias • Mauricio González Gordón, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • Sebastián Escarrer, Consejero de Meliá Hotels Internacional y Presidente de APD en zona Baleares

Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz, Presidente Ejecutivo de Garrigues

Consejeros

José Bogas, Consejero Delegado de Endesa • Manuel Broseta Dupré, Presidente de Broseta Abogados • Francisco Javier Campo García, Presidente de AECOC • Daniel Carreño, Presidente de General Electric en España y Portugal • Fuencisla Clemares, Directora General en Google • Mª Dolores Dancausa Treviño, Consejera Delegada de Bankinter • Rosa García García • Helena Herrero, Presidenta de HP • Julio Linares López, Vicepresidente de Telefónica • Pilar López, Presidenta de Microsoft Ibérica • Iñigo Meirás, Consejero Delegado de Grupo Ferroviario • Concha Osácar Garaicoechea, Socia Fundadora del Grupo Azora • Javier Parada, Socio de Deloitte

• Matías Rodríguez Inciarte, Presidente del Santander Universidades • Francisco Román, Presidente de March JLT • Gonzalo Sánchez, Presidente de PwC • José Sevilla Álvarez, Consejero Delegado de Bankia • Carlos Torres Vila, Presidente de BBVA • Javier Vega de Seoane, Presidente de DKV Seguros

Vocales

Zona Norte: Luis Herrando Prat de la Riba, Presidente de IEISA • Emilio Titos, Director General de Mercedes Benz España

Zona Cataluña: Pedro Ferreras Díez, Abogado de Ferreras Abogados • Gabriel Masfurrull Lacambra, Presidente de Wings 4 Business • Joan María Nin Génova

Zona Noroeste: José Silveira Cañizares, Presidente de Grupo Nosa Terra 21

Zona Levante: Rafael Aznar Garrigues, Senior Advisor de Boluda Corporación Marítima

Zona Canarias: José Carlos Francisco Díaz, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias • Sergio Alonso Reyes, Presidente de Domingo Alonso

Zona Sur: Javier Benjumea Llorente

Director General

Enrique Sánchez de León

# ¿Por qué una nueva ley para obligar a reportar información no financiera?



Senén Ferreiro Páramo  
Consejero Delegado de Valora

Otra ley más, como si no tuviéramos bastante en las empresas! Con toda la razón, es lo primero que nos viene a la cabeza.

La nueva Ley 11/2018 sobre Información no Financiera y Diversidad, fue aprobada a finales del año pasado y tiene aplicación inmediata en la formulación y presentación de cuentas del ejercicio 2018, obligando a un esfuerzo extra a las empresas afectadas.

Dejando un momento de lado la natural queja, permítanme que haga una reflexión diferente: ¿y si esta ley viene a resolver muchos de los problemas que estábamos teniendo en las empresas? Solo citaré algunos:

- **Dificultad de captar y retener talento por una baja percepción de los candidatos sobre los valores de la empresa.**
- **Baja fidelidad de los clientes, que buscan compromisos de las compañías ante retos sociales y ambientales, y que juzgan nuestra reputación.**
- **Creciente incomprensión y desafección de la sociedad hacia los empresarios.**
- **Competencia desleal de compañías de otros mercados, con estándares éticos, laborales y sociales más bajos.**
- **Exigencias de transparencia de inversores y entidades financieras.**

Para muchas empresas no es algo nuevo, pues desde hace ya algunos años trabajan y reportan estas cuestiones. Nosotros llevamos desde nuestros orígenes en 2002 desarrollando estrategias de sostenibilidad en compañías líderes y ayudándolas a construir y verificar su información no financiera. Pero a pesar de ello, existían tres grandes críticas de algunos grupos de interés que afectaban a la credibilidad estas propias empresas y no era homogénea entre ellas; que no estaba verificada de forma independiente; y que había poca transparencia.

En este contexto, soy de la opinión de que la nueva Ley 11/2018 resuelve de un solo golpe la mayoría de estas debilidades y fortalece la gestión de las empresas, de sus administradores y de los equipos directivos profesionales y honestos en su gestión. La ley, desarrollo de una directiva europea, nos da un marco homogéneo de obligaciones de reporte y transparencia para todas las empresas europeas. Nos permite poner en valor muchos de los compromisos y esfuerzos corporativos, agrupa en un único mensaje la demostración del cumplimiento de la gran cantidad de legislación no financiera existente y nos permite conectar con nuestros grupos de interés, mejorando nuestra reputación.

Cierto es que soy de naturaleza positiva, pero realmente creo que en esta ocasión, el esfuerzo de cumplimiento de la Ley 11/2018 nos va a generar un gran valor real a las empresas y a la sociedad. ■

► **APD Maroc:**  
**UN LIEU DE RENCONTRE  
ET D'ÉCHANGE UNIQUE**  
*pour les directeurs et les  
dirigeants du pays*

**Saad Kettani**, Président APD Maroc

► **APD Marruecos:**  
**UN ESPACIO DE  
ENCUENTRO E  
INTERCAMBIO ÚNICO**  
*para los directivos y  
líderes del país*

**Saad Kettani**, Presidente APD Marruecos



L'économie marocaine connaît un dynamisme soutenu depuis plus de deux décennies avec la signature de nombreux accords de libre échanges et l'afflux massif des investissements directs étrangers vers les différents secteurs économiques nationaux, de ce fait, de nouvelles donnes se mettent en place et font émerger une double exigence : d'abord de resserrer les liens de coopération avec les différents partenaires internationaux, notamment l'Espagne, et ensuite l'incontournable nécessité d'informer et de former en permanence les cadres dirigeants marocains sur les nouveaux outils et méthodes de management afin d'accroître la compétitivité et l'efficacité des entreprises marocaines.

Notre conviction est que, comme toute économie ou entreprise a besoin de matières premières et de ressources pour produire et créer de la valeur, elle a tout aussi besoin d'idées nouvelles, d'approches modernes et de nouvelles manières de voir, de réfléchir et d'agir pour réussir au 21ème siècle. Et c'est là où le concept APD prend tout son intérêt stratégique.

*La economía de Marruecos ha experimentado un dinamismo sostenido desde hace más de dos décadas con la firma de numerosos acuerdos de libre comercio y el flujo masivo de inversión extranjera directa en los diversos sectores económicos nacionales. Como resultado, se están introduciendo nuevas cifras y se presenta un requisito doble: primero fortalecer la cooperación con los diversos socios internacionales, especialmente España, y, en segundo lugar, la innegociable necesidad de informar y capacitar a los directivos marroquíes sobre las nuevas herramientas y métodos de gestión para aumentar la competitividad y la eficiencia de las empresas marroquíes.*

*Nuestra convicción es que, al igual que cualquier economía o empresa necesita materias primas y recursos para producir y crear valor, también necesita nuevas ideas, enfoques modernos y nuevas formas de ver, pensar y actuar para triunfar en el siglo XXI. Y aquí es donde el concepto APD adquiere todo su interés estratégico.*

Aujourd'hui plus que jamais la richesse des entreprises et des nations se mesure non seulement par leurs productions matérielles et performances financières mais aussi et surtout par leurs capacités à "développer des leaders" à toutes les échelles plus rapidement et mieux que la concurrence.

Fidèle à sa vocation, APD est devenue en l'espace de quelques années l'espace de référence dans la formation, l'information, le contact et le partage entre cadres dirigeants. Une sorte de centre de "gymnastique intellectuelle" pour les cadres dirigeants et de développement continu des capacités managériales.

*Hoy más que nunca, la riqueza de las empresas y de las naciones se mide no solo por su producción material y su desempeño financiero, sino también y sobre todo, por su capacidad para "desarrollar líderes" en todas las escalas, más rápido y mejor que la competencia.*

*Fiel a su vocación, APD Marruecos se ha convertido en pocos años en el referente en formación, información, contacto e intercambio entre ejecutivos y líderes empresariales. Un espacio de reflexión compartido para gerentes sénior en desarrollo continuo de sus habilidades directivas.*



En tant que centre de partage et d'échange, APD offre au cadre dirigeant l'occasion de sortir de son isolement, de débattre avec ses pairs et de capitaliser sur les meilleures pratiques et surtout d'éviter les échecs des autres. Et bien évidemment, l'autre dimension qui est de plus en plus importante est celle du Networking. Comme on dit dans le monde des affaires: "A Network is a net worth" et à ce niveau les rencontres APD constituent une occasion exceptionnelle pour nouer de nouvelles relations qui sont les meilleurs accélérateurs de business et de carrières. Le lancement et l'élargissement d'APD international ne feront que renforcer ce rôle majeur d'APD et contribueront à son rayonnement planétaire comme LA communauté globale et innovante de dirigeants. ■

*Como lugar de encuentro y de intercambio de experiencias y retos, APD brinda al ejecutivo la oportunidad de salir de su aislamiento, de relacionarse y debatir con sus homólogos, de adquirir las mejores prácticas y, lo más importante, de evitar los errores de los demás. Y, por supuesto, la otra dimensión que es cada vez más importante: la del networking. Como decimos en el mundo de los negocios: "Una red de contactos es un valor neto" y, en este sentido, las reuniones de APD son una oportunidad excepcional para construir nuevas relaciones que son los mejores estímulos para el desarrollo de negocios e impulso de carreras profesionales. El lanzamiento y la expansión de APD Internacional fortalecerán este importante papel de la Asociación y contribuirán a su alcance global como la Comunidad Global de Directivos. ■*



*En Hero entendemos que la forma de hacer bien las cosas es equivalente a hacerlo de una manera sostenible, coherente y transparente”*

**¿Qué balance haces tras medio año en Hero y qué retos tienes por delante ya bajo la nueva responsabilidad profesional?**

Muy enriquecedor en lo profesional y encantado en lo personal. Hero es una empresa experta en nutrición, con profesionales excelentes y con un equipo que me ha acogido como uno más desde el primer día. Respecto a los retos, no son muy diferentes a los del resto de empresas de Gran Consumo, y vienen dados por la necesidad de dar respuesta a las macrotendencias que inciden de manera desigual sobre el consumidor de nuestras categorías. El descenso de la natalidad, los hábitos más saludables y el aumento de la edad media de la población son circunstancias sobre las que construimos nuestras oportunidades.

*Javier Uruñuela*  
**General Manager**  
**Southern Europe de Hero Group**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla, MBA por el Instituto de Empresa y PADE (Programa de Alta Dirección) por IESE, la carrera profesional de Javier Uruñuela ha estado ligada a grandes compañías como Colgate, Schweppes y PepsiCo. Desde mediados del pasado año, forma parte de la “familia” Hero bajo la posición de General Manager Southern Europe de Hero Group.

**¿Cómo afrontas este nuevo salto profesional tras 16 años en PepsiCo?**

PepsiCo siempre formará parte de mí, pero fue un salto muy meditado. Cuando has invertido muchos años de tu vida ayudando a crecer a una gran compañía y con el esfuerzo que supone estar muchos años expatriado, tienes que sentir que el siguiente paso es coherente. Hero me ha dado la oportunidad de volver a España y, sobre todo, de hacerlo de la mano de un proyecto ilusionante y retador por sus dimensiones y desafíos. Estoy seguro de que todo lo aprendido en PepsiCo me ayudará para corresponder a la confianza que Hero ha depositado en mí.

**¿De qué manera crees que se ha de dirigir una gran empresa de alimentación como Hero?**

En Hero buscamos poner al consumidor en el centro para a continuación ser capaces de ofrecer la máxima disponibilidad de nuestros productos con la mejor ejecución en todos los canales posibles. Somos muy autoexigentes, entendemos que la forma de hacer bien las cosas es equivalente a hacerlo de una manera sostenible, coherente y transparente. Ser sostenibles pasa por satisfacer a nuestros consumidores y al *trade* con todo lo bueno de la naturaleza a través de productos sanos y naturales,

garantizando la seguridad y el desarrollo de nuestros profesionales, exigiendo altos estándares de calidad a nuestros proveedores y cuidando la elección de las materias primas.

**¿Qué significa nuestro mercado para Hero Group?**

Hero España es uno de los principales mercados del Grupo. Su peso, por tanto, es muy importante, y su influencia en la dirección y en las decisiones de la compañía, muy relevante. ¡Es otra ventaja más de pertenecer a la familia Hero España!



*Juan Manuel Chicote*  
**Co-Director de**  
**Recursos Humanos DKV**

Con más de 25 años de experiencia en gestión de Recursos Humanos, Juan Manuel Chicote pasaba recientemente a codirigir el área de RRHH de DKV junto a Jorge Díez-Ticio hasta su próxima jubilación.



*Borja Arrieta*  
**Director Talengo**

Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Borja Arrieta se incorpora al área de Consultoría de Liderazgo de Talengo, firma global de búsqueda de directivos y consultoría de liderazgo.



*Luis Moral*  
**Director de Recursos**  
**Humanos LG Electronics**

Ligado al equipo de Recursos Humanos de LG Electronics España desde 2005, su nueva responsabilidad profesional en la compañía le llevará a seguir ampliando la estrategia de RRHH corporativa.



*Enrique Lara*  
**Director del área de**  
**Business Technology**  
**Axis Corporate**

Especializado en consultoría de transformación tecnológica y empresarial, Enrique Lara pasa a liderar esta línea de servicios enfocada en abordar grandes proyectos de transformación digital de la mano de soluciones de Business Process Management, Robotics o Reporting Digital.



Sevilla, 19 de febrero  
Hotel Vincci Posada del Patio

Málaga, 20 de febrero  
Hotel Sevilla Center

Seminario

## CÓMO CONSEGUIR LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO DE TU EQUIPO

El liderazgo que aporta valor

Una formación que pretende proporcionar herramientas a directivos y responsables de equipo que les permitan gestionar sus relaciones con flexibilidad y creatividad en el proceso de interacción con sus equipos a través de una comunicación eficaz, logrando su motivación y compromiso, y ayudando en la consecución de sus objetivos estratégicos.



Santiago de Compostela  
26 de marzo, 10 y 24 de abril, 8 y 21 de mayo  
Hotel NH Collection Santiago de Compostela

Curso Executive

## LIDERANDO PERSONAS EN LA PRÁCTICA

¿Te atreves a dar un salto cualitativo?

Las empresas tienen que estar preparadas para procesos de cambio permanentes. Esto implica la necesidad de contar con líderes preparados que conviertan su día a día en la pasión que les mueva hacia la consecución de sus metas mediante un proceso de transformación en los comportamientos de los equipos que capitanean. APD y MRC han diseñado este programa como un proceso de transformación hacia el liderazgo. Un entrenamiento que acortará la distancia entre el querer y el poder.

Barcelona, 20 de febrero  
Auditorio Endesa

Ciclo Directivos Españoles por el Mundo

## EL BREXIT, OPORTUNIDADES Y CONSECUENCIAS

¿Cuáles son los posibles efectos del brexit? Esta es la gran pregunta que el resto de países de la UE se llevan haciendo desde aquel 23 de junio de 2016 en el que un ajustado 52% de los votantes británicos dijo 'sí' a salir del proyecto europeo. Para conocer de primera mano la situación, APD y EAE Business School organizan esta jornada en la que contaremos con la presencia del Presidente de la Cámara de Comercio Británica en Barcelona, Christopher Dottie, y con Ignacio Buil, Director de la oficina de Londres de Cuatrecasas.

Bilbao, 22 de febrero. Hotel Carlton

## EL MUNDO QUE NOS VIENE

Conferencia de Josep Piqué,  
Político, Empresario y Economista

Nuevos escenarios geopolíticos, nuevas formas de consumir, de vivir y de trabajar. El mundo está experimentando una época de cambios a un ritmo frenético para los que debemos estar preparados.



Murcia, marzo - junio de 2019  
Hotel Agalia

Curso Executive - III Edición  
Programa OW Superior Executive

## LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

El Programa Superior Executive capacita para lograr liderar y dirigir mejor mediante un método basado en la transformación y el perfeccionamiento de comportamientos profesionales. Su realización consigue que los profesionales con funciones que impliquen mando directo sobre equipos, realicen su cometido de forma más eficaz y movilicen mejor a los demás mediante la calidad de su trato y su comportamiento profesional. Además, resuelve que se puedan gestionar mejor a sí mismos para movilizar e influir mejor a sus equipos.



Madrid, 19 de febrero  
Hotel AC Palacio de Retiro

Zaragoza, 21 de febrero  
World Trade Center Zaragoza

Seminario

## PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES

Cuestiones de actualidad

La legislación en materia de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (PBCFT) impone a los sujetos obligados un conjunto complejo de deberes. En concreto, uno de ellos es el de formar al colectivo profesional que trabaje en los mismos.

Además de analizar las últimas novedades y obligaciones en materia de PBCFT, se tratarán las nuevas tecnologías y PBCFT, la responsabilidad penal de las personas jurídicas y protección de datos, ambas en relación con BCFT.

▶ Descubre más actividades y eventos en Agenda APD en [www.apd.es](http://www.apd.es)

## BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

### SOCIOS PROTECTORES

- Capitelex
- Compusof
- Deutz Spain
- Ecija Legal Navarra
- Keraben Grupo
- Lee Hecht Harrison
- Mecalex
- Opplus, Operaciones y Servicios
- Unen Real Estate

### SOCIOS GLOBALES

- 21 Gramos Marketing de Peso
- A Portada
- Agritrasa Autoagrícola
- Almadra Team (Grupo Urbantech)
- Arbentia Consulting
- Aronte Enterprise Services
- Asaja Castilla y León
- Ascanio Química
- Asesoramiento Agrario Asturiano
- Asociación de Amigos de la Universidad de Navarra
- Associated Foreign Exchange
- Ayuntamiento de Eibar
- Base 10 Informática
- Bencomunicat
- Biomerieux España
- Blockchain Work Labs
- Boehringer Ingelheim España
- Ca S'amitger
- Cafosa Gum
- Cambridge University Press
- Cases & Lacambra Abogados
- Cluster TIC Galicia
- Colexio Profesional de Enxeñaría en Informática decvGalicia
- Compas Professional Expertise
- Compo Expert Spain
- Consorcio de Fabricantes de Material Eléctrico
- Construcciones Metálicas Comansa
- Conti Pos

- Dana Automoción
- Ecix Group
- El Estudio de Ana
- El Paladar Jamonería & Delicatessen
- El Valor de la Red
- Engie España
- Entrerrios Automatización
- Enzyme Advising Group
- Eptisa Servicios de Ingeniería
- Equipo Humano
- Proyectos Empresariales
- European Resorts & Hotels
- Eywa Space
- Feria de Zaragoza
- Festival Park Mallorca
- Five Guys Spain
- Franja Quality
- Gat Fertilíquidos
- Gesa Mediación
- Gesprodat
- Gpro Spain Development
- Griferías Grober
- Grupo General Cable Sistemas
- Grupo Logístico Suardiaz
- GVO Personal España ETT
- Illán & Blanes Consultores
- In Group Consultoria
- Industrias Tayg
- Leialta
- Lombard Odier (Europe)
- Lorca Marín
- Macsa ID
- Mandriladora Alpasa
- Mapfre España
- Marosa Vat
- Miroma Paris
- Nirvel Cosmetics
- Noatum Container Terminal Bilbao
- Norlean Manufacturing & Productividad
- O'Gayar Consulting 2009

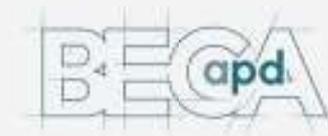
- Osarten
- OVB Allfinanz España
- Pavia e Ansaldo
- Peleman Industrias
- Per Sé Recursos Humanos
- Permesa Berria
- Plataforma Comercial de Retail
- Proarci
- Productores y Comercializadores de Melón
- Promociones Turísticas Montemar
- Puertas Padilla
- Radio Televisión Madrid
- Refractorios Especiales
- Refruiting
- Resnova
- Riusa II
- Robert Walters Holding
- Roca & Asociados Abogados y Economistas
- Sermacal
- Sermaco Levante
- Serva Servicios Especializados Informáticos
- Sindosa
- Site 5 Consultoria de Gestión
- Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago
- Software Financiero Bolsa
- Speedout Advisory
- SSI Schaefer Sistemas Internacional
- St. Andrews Iberia
- Teiga Tmi
- Tyco If&s Corporation Servicios
- Unexport
- Vacaciones eDreams
- Volpak

### SOCIOS INDIVIDUALES

- Gerardo Gayoso Otero
- José Luis Espinosa Pérez
- Sonia Moreno Zamora

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

#SOMOS **apd**



## HA LLEGADO LA HORA DE AYUDAR A LOS EMPRENDEDORES

Conviértete en “padrino” de una start-up que conozcas  
y consigue para ellos un año de APD gratis.

### PARTICIPAR ES MUY SENCILLO:

Ahora **si tu empresa es socia de APD puedes convertirte en “padrino” de una start-up** y conseguir **un año de APD gratis para ellos**. Tu **participación es personal**, de modo que estás invitados tú y todos los miembros de tu organización. Podrás subir **un candidato por usuario** pero no hay límites en cuanto a candidaturas por empresa asociada.

### CÓMO PARTICIPAR



**1**  
Rellena el formulario con **los datos de contacto de la start-up** que quieras presentarnos.

**2**  
Aporta **las razones por las que merecen estar en APD**.

Puedes elegir si haces público o no **tu perfil como “padrino”**.

**3**  
Tienes **hasta el 15 de abril para presentar tu candidatura**.

Una web permitirá, a partir de entonces, que los socios voten las start-ups candidatas.

### ¿QUÉ TIPO DE START-UP BUSCAMOS?

Buscamos empresas de menos de 5 años de matriz tecnológica o innovadora que puedan aportar valor a la Comunidad.

Cierre de envío de candidaturas: 15 de abril de 2019



# “apd EN MURCIA TIENE MUCHO POTENCIAL”

**¿Qué ha supuesto para ti este primer año como Directora de APD Murcia?**

Ha sido un año intenso y muy especial por muchas razones. Empezando por el reconocimiento por parte de mis líderes al apostar por mí ante un proyecto que desconocía y del que francamente estoy gratamente sorprendida por el tejido empresarial que lo compone. Porque me ha permitido crecer y desarrollarme profesionalmente, y adquirir una disciplina que considero necesaria para tener éxito. Y lo más importante, porque he crecido personalmente y he podido sentir e identificarme con valores que conocía pero que no sabía que podían ser tan enérgicos, como son la pasión y el esfuerzo con los que los empresarios murcianos se levantan cada día y apuestan por aquello en lo que creen para hacerlo posible. De veras que son contagiosos e inigualables.

**María Andreu**  
Directora de APD Murcia

“En APD Murcia ha habido un crecimiento exponencial cada año gracias a la confianza depositada por los empresarios murcianos desde sus inicios en 2009”

**La delegación celebra este año su décimo aniversario. ¿Cuál es el balance de esta década?**

Considero que el balance es no solo positivo, sino también enriquecedor por la confianza depositada por los empresarios desde sus inicios en 2009, consiguiendo un crecimiento exponencial cada año en el incremento de socios, y contando con más del 50% de las principales empresas de la región. APD en Murcia tiene mucho potencial de recorrido.

## apd MURCIA ‘CUMPLE’ CON SUS SOCIOS

APD Murcia celebra su X Aniversario con una serie de encuentros exclusivos para sus asociados de la mano de grandes personalidades del mundo político y empresarial. En el primero de ellos, que tuvo lugar el pasado 16 de enero, el expresidente del Gobierno de España, José María Aznar, analizó con APD y los principales representantes políticos y empresariales de la Región de Murcia “El futuro del marco territorial español”.

“El éxito de APD reside en su apuesta por cubrir las necesidades formativas de cada área funcional de la empresa y en el hecho de haber creado el espacio de networking perfecto para el intercambio de ideas, el debate y la reflexión sobre las tendencias más actuales”

**¿Qué papel juega la Asociación en el tejido empresarial de la región?**

APD sigue apostando por los objetivos y principios por los que nació. El intercambio de ideas entre empresarios, la apuesta por cubrir las necesidades formativas de cada área funcional de la empresa, y por conseguir un espacio de networking en un entorno de debate y reflexión acerca de las tendencias más actuales, ha sido, es y espero que siga siendo el éxito de APD. ■

“El futuro del modelo autonómico no tiene nada que ver con la autonomía, sino con el respeto a todos los derechos de los ciudadanos españoles, vivan donde vivan”, resumió el actual presidente ejecutivo de FAES, quien ofreció su ponencia ante más de 150 empresarios de la Región de Murcia y la presencia de los principales representantes de la política municipal y regional.

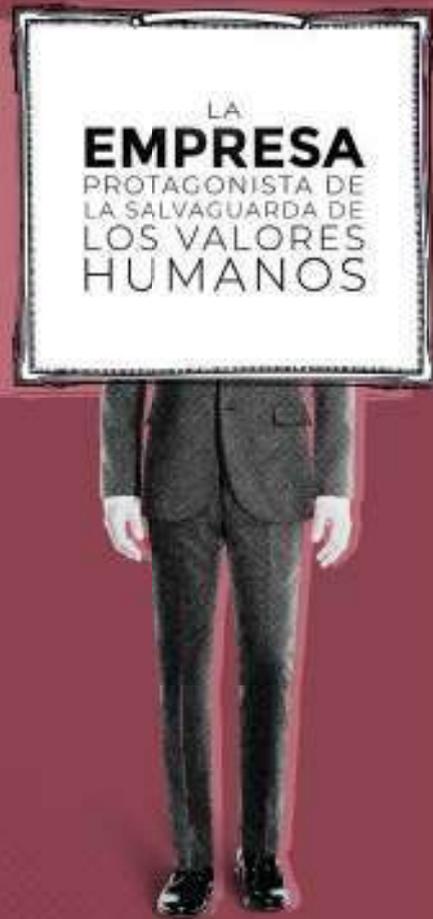
José María Aznar repasó durante su ponencia el actual “problema” al que se enfrenta el Estado español a través del desafío nacionalista de algunas Comunidades, indicando que “España es hoy un país que sufre una gran amenaza para su integración”. En la misma línea, defendió que “un Estado, para seguir siéndolo, tiene que establecer límites y fronteras entre lo que es autonomía y soberanía”, a la vez que recordó que una “de las máximas en democracia es que todos tienen que renunciar a sus pretensiones más altas”.



### Repaso a la actualidad

Al final de la jornada, el director general de APD, Enrique Sánchez de León, moderó una charla-colocquio entre los asistentes y José María Aznar para repasar la actualidad nacional e internacional, abordando temas de interés general como las próximas elecciones autonómicas, el Brexit, los Presupuestos del Estado, el problema catalán o la revolución tecnológica.

Sobre las próximas elecciones generales declaró que “son determinantes y existenciales para saber si España continuará existiendo como tal”. En cuanto al Brexit, apuntó que “es un error” para el Reino Unido pero que, en cualquier caso, “no se va a llevar por delante a Europa”. ■



Crónica del  
**5 Congreso Nacional  
de Directivos APD**

“No cabe duda. Se ha comenzado a librar la batalla por los valores humanos, y la empresa debe estar preparada”. Con estas palabras presentaba Pedro Fontana, Presidente de APD Catalunya, el 5 Congreso Nacional de Directivos organizado por APD en Barcelona. Un encuentro con el foco puesto en adelatarnos al futuro, y no solo porque Enrique Sánchez de León, Director General de APD, diera la bienvenida conversando con su “yo” del mañana, sino porque expertos y directivos de primer nivel, reunidos en el CCIB a lo largo de dos interesantes jornadas a las que asistieron más de 2.500 personas, buscaban reflexionar sobre las consecuencias reales del proceso de innovación tecnológica que avanza a una velocidad superior a la capacidad de adaptación del hombre.

La esperada cita, posicionada como el evento de networking más importante del año, llevó por título ‘La Empresa Humana. Si puedes imaginar la tecnología, es que está cerca’, un enfoque centrado en el presente y futuro inmediato de la alianza entre el hombre y la máquina, y lo que significa evaluar las consecuencias que la tecnología puede tener en diversos ámbitos.

“ **31 ponentes,  
más de 2.500 asistentes.  
Un evento que fue  
Trending Topic a los  
pocos minutos de  
comenzar** ”

Todo ello, en un momento en el que cobra especial relevancia el papel responsable de la empresa como eje de la sociedad civil para afrontar los cambios. Es, sin duda, la institución capaz de compatibilizar el progreso tecnológico y el humano.

Pero, ¿qué nos depara realmente el futuro tecnológicamente hablando? ¿Cómo afrontar los diferentes procesos de cambio tecnológico ya en marcha? ¿Cuáles son, en consecuencia, los retos de los directivos en esta espiral de transformación?

**Desglobalización, Internet  
y el papel de los datos**

Antón Costas, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Barcelona, fue el encargado de hacer frente a uno de los grandes desafíos para la empresa del futuro: “No estamos inmersos en un proceso de desglobalización. No de momento. Pero si no abandonamos la complacencia y la desigualdad -especialmente la que se da en la empresa- puede que en el futuro tengamos economías más cerradas y un mundo más desglobalizado”.

“ **Necesitamos  
que haya un equilibrio  
entre la digitalización  
y la privacidad** ”

No menos importante para algunos expertos fue también el reto que supone en estos momentos todo lo que conlleva Internet y el uso masivo de los datos. En este sentido, Daniel Innineraty, Catedrático de Filosofía de la Universidad del País Vasco, llamaba la atención sobre un “uso de internet enfocado más a intercambiar opiniones que a la toma de decisiones”.

Por su parte, el Presidente de Vodafone, Francisco Román, definía los datos “como el mayor recurso potencial económico hoy que

exige desafíos colectivos, ya que a diferencia de otras materias primas, como el petróleo, pueden usarse varias veces y por más personas a la vez”.

Asimismo el Presidente de Garrigues, Fernando Vives, afirmaba que “necesitamos que haya un equilibrio entre la digitalización y la privacidad”, pues preocupan datos como que “el 43% de las empresas europeas hayan estado en riesgo de ciberataque en los últimos doce meses”.

**Progreso tecnológico,  
pero con más inteligencia**

En un contexto en el que la IA, la Robótica, la Realidad Virtual, la Realidad Aumentada y la Mixta están en pleno auge, la pregunta que todos nos hacemos es si existe una diferencia fundamental entre lo que es el ser humano y la máquina, si la máquina puede reemplazar todas las funciones del ser humano, o si por el contrario, el ser humano tiene cosas mucho más propias, mucho más personales.

“ **La IA está para  
potenciar la  
Inteligencia Humana.  
Hay que entenderla  
como la tecnología que  
hace a las empresas  
más humanas y más  
inteligentes** ”

Lo que sí está claro es que, tal y como señaló Pilar López, Presidenta de Microsoft España, “la IA supone una disrupción en la forma de crecer y competir”. Tanto es así, que “hay que invertir en formar a los profesionales que van a liderar el futuro de la IA, y las empresas podemos liderar este proceso”.

Y hablando de tecnologías... En un Congreso de estas características no se podía pasar por alto una de las más disruptivas, una innovación



&gt;

de los 80 que empieza a despuntar en la industria precisamente ahora: la impresión 3D. “Una auténtica revolución para las personas”, en opinión de Alex Moñino, Vice Presidente Global Impresión 3D y Fabricación Digital de HP (fig.1), que “está cobrando especial relevancia en campos como la medicina o la automoción”.

### Un futuro conectado y ¿robótico?

El último concepto de vanguardia digital –así lo describe la presidenta y CEO de Siemens España– al que el mundo empresarial está asistiendo no es otro que el IoT. Según diversos estudios, hacia 2020 habrá 20.000 millones de dispositivos conectados a esta tecnología en todo el mundo. Una tecnología que, más allá del ámbito industrial, acabará aterrizando también en la esfera del consumidor. Y es que la conjunción de conectividad y datos vislumbra enormes oportunidades encaminadas a convertir la información en conocimiento útil. Nos encontramos, pues, a las puertas de una nueva era basada en la hiperconectividad.

En la hiperconectividad, y también en la robótica. Según García, “las empresas españolas trabajan hoy con 34.000 robots”. Una aplastante cifra aportada también por Rosa García, que constata la sólida realidad de esta tendencia. Sin embargo, interrogantes como si se llegará a un entendimiento entre robots y humanos, o si deberían tener los robots derechos civiles y pagar impuestos, se postulan como cuestiones de debate en el entorno socioeconómico que no dejan indiferente a nadie.

### La banca del futuro, el futuro de la banca

Ya en la segunda jornada de análisis y reflexión, el sistema bancario, su futuro y el terremoto “Blockchain” se convirtieron en el centro de todas las miradas. En esta línea, José Ignacio Gorriozarri, Presidente de Bankia (fig.2), aseguró que “en 2012 el sistema financiero era el mayor problema de España. Desde entonces ha evolucionado. La banca española, sus accionistas y sus empleados han sufrido el proceso de reestructuración más importante de Europa”.

No obstante, señaló, “hoy uno de los mayores desafíos de la banca es el reto reputacional”, pues, “todavía no hemos recuperado el reconocimiento social previo a la crisis bancaria y debemos ocuparnos. Escuchar lo que la sociedad está demandando”. Y es que los nuevos hábitos de consumo de los usuarios están cambiando. Por ello, es imprescindible, en opinión de Gorriozarri, entender que hoy más que nunca “el cliente es el centro de nuestra actividad, y nuestra obligación es satisfacer sus necesidades.”

“**En el futuro las personas seguirán siendo la clave. El factor humano seguirá determinando qué bancos son excelentes**”

Y en medio de todo... la tecnología blockchain. Para Carlos Barrabés, CEO y Fundador de Barrabés.biz, “el blockchain permite que viajen datos ultracomplejos y la gestión y construcción de la experiencia. Su potencial encierra una promesa de reinención del sistema en el que como seres humanos desarrollamos nuestra vida”. De hecho, cada vez más compañías ven en el blockchain un caso de negocios irresistible.

### Sostenibilidad y talento: cuestión (y necesidad) de cambio

Este parece que, sin duda, fue el *leit motiv* del encuentro. Cambios de paradigma, de modelos de negocio, de estrategia... Cambios para afrontar con seguridad y éxito el día de mañana, en el que la sostenibilidad y un nuevo talento serán condiciones sine qua non.

José Bogas, Consejero Delegado de Endesa (fig.3), aseguró que “después de la digitalización la otra gran revolución que afecta al mundo es la transición energética y la descarbonización”. De hecho, tal y como alertó, “el mundo no puede soportar un consumo energético 2 o 4 veces superior al actual con una dependencia del 80% respecto de la energía fósil. Sería el final del planeta”.

Por su parte, Enrique Sánchez, presidente de Adecco (fig.4), ahondó en el importante papel del talento y la formación en el futuro. El ritmo acelerado de adopción de la tecnología ya está planteando enormes desafíos vinculados con las futuras formas de empleo y las competencias necesarias. Tal y como Sánchez opina, “la historia está cargada de empresas que triunfan y otras que fracasan sin que a priori haya grandes diferencias entre ellas. No es la tecnología, el talento es el que hace la diferencia”.

Ya en la recta final del Congreso, un grupo de expertos moderado por Mario Alonso Puig, Médico y Consultor de Liderazgo y Creatividad, ahondó de forma exhaustiva en la importancia de las personas y, sobre todo, en la necesidad de poner al ser humano siempre en el centro. En palabras de Alonso Puig, “hoy en día todos tenemos que ser conscientes de que tenemos que ampliar nuestra mirada, tenemos que ganar perspectiva en nuestra forma de observar la realidad ya que, aunque los abordajes sean muy dispares, el objetivo es ir todos a una intentando explorar ese mundo tan sutil y desafiante que es el futuro”. Un futuro “en manos” de la empresa... humana. ■

Rafael Miranda, Presidente de APD, fue el encargado de poner el broche final a la ya considerada cita del año. Múltiples corners de networking y un set de entrevistas por el que pasaron algunos de los expertos más influyentes del panorama directivo, conformaron las #ExperienciasAPD que los asistentes al Congreso pudieron vivir en unas jornadas marcadas por el debate, el análisis y el networking, y en las que, sobre todo, se trató de influir positivamente en el futuro.



Vuelve a vivir el 5 CND APD en [www.apd.es/contenidos-5cnd](http://www.apd.es/contenidos-5cnd)

# ¿Seguridad Vial Laboral?

**Esto es todo lo que las empresas pueden hacer para reducir las cifras de accidentes**

¿Qué es la seguridad vial laboral? Los accidentes laborales no se dan solo en lugares físicos de trabajo, sino también en los desplazamientos al puesto de trabajo (in itinere) o cuando la actividad requiere de motorización. En el siguiente artículo se indican los supuestos más habituales y se explica con detalle qué es la seguridad vial laboral, dirigida a reducir los accidentes laborales.

Como principio general, cuando se estudian los accidentes laborales hay que señalar que siempre tienen una causa y, en la inmensa mayoría de los casos, se pueden evitar. Los motivos más habituales son los siguientes, y las empresas pueden hacer mucho por reducirlos:

**1 Factor empresa.** La organización del trabajo en una empresa, las horas del turno o su distribución pueden influir en aumentar o reducir el factor de riesgo de accidentes. Otros factores son las alternativas de movilidad o el mantenimiento del parque móvil, si se utilizan vehículos de empresa. En todos estos aspectos, la compañía puede tomar medidas para que el trabajador conduzca más seguro y con menos posibilidades de sufrir accidentes. La idea es que una organización del trabajo sana contribuye a que no haya tantos siniestros.

**2 Factor vehículo.** El estado del vehículo es fundamental y, aunque es responsabilidad del profesional y de la empresa comprobar que está en condiciones, hay que asumir que hay distintos niveles de riesgo. Por ejemplo, es más probable que se sufran lesiones graves en una motocicleta que en un turismo y, evidentemente, hay más peligro en los coches antiguos. En lo que respecta a las empresas, es imprescindible comprobar que se utilizan vehículos homologados y que han pasado por todas las revisiones obligatorias.

## Los accidentes tienen sus causas y son evitables

**3 Factor vía y desplazamiento.** Uno de los factores fundamentales en los accidentes tiene que ver con el estado de las vías por las que se transita porque eso influye, y mucho, en el riesgo. Por otra parte, el día en que se conduce y las condiciones climáticas también influyen. Aunque las condiciones viales dependen de la Administración o de la aleatoriedad del clima, hay otros aspectos. A este respecto, la empresa puede priorizar los desplazamientos por vías de alta capacidad y a determinadas horas del día para minimizar los riesgos.

**4 Factor humano.** En última instancia, el factor humano está detrás de, como mínimo, el 70% de los accidentes; sobre todo, se relacionan con el estilo de conducción o los excesos de velocidad. En este caso, es indispensable que la persona tenga todos los sentidos puestos en la conducción. Ahora bien, aunque no implique responsabilidades penales para la empresa, sí hay algo que se puede hacer para reducir este tipo de riesgos, y no sobrecargar de trabajo se postula como una de las principales opciones a tener en cuenta. ■

La seguridad vial laboral es un área a la que se le empieza a dar importancia, y por ese motivo ya comenzamos a tener cifras fiables.

Según la Dirección General de Tráfico, en 2017 estos siniestros fueron 67.464 y representaron un 11,5 % del total. Esto significa que hay una parte significativa que tiene que ver con los desplazamientos de trabajo, o con el trayecto de ida o vuelta del puesto. ■

## Accidentes viales laborales en 2017

En los últimos años han aumentado los esfuerzos e inversiones en seguridad vial laboral porque hay una concienciación creciente por parte de los agentes sociales. Un ejemplo es que muchas CCAA e instituciones ofrecen contenidos gratuitos de información para empresas y trabajadores.

Los accidentes viales laborales se producen, mayoritariamente, *in itinere* (57%) y, en menor medida, durante la jornada de trabajo (42%), según datos de 2016. Conviene no quitar importancia a este aspecto porque representan el 33% de los accidentes laborales mortales. Se busca mejorar los ratios para llegar en algún momento a eliminar las causas relacionadas con el puesto de trabajo.

Por lo tanto, el concepto de seguridad vial laboral es importante para limitar estos daños tanto por parte de los trabajadores como por parte de las empresas. ■



## Formación en seguridad vial laboral

Implementar programas de formación en seguridad vial laboral es fundamental para que no haya problemas. En este sentido, un aspecto que hay que valorar son las características de cada empresa. Hay varias compañías y escuelas que facilitan programas de formación en seguridad vial que servirán para prevenir este problema. La mayoría de los cursos tratan de legislación, consejos prácticos para el día a día y cuestiones profesionales específicas de cada empresa.

La tendencia a medio plazo es dar más importancia a este tipo de programas, especialmente en los sectores en los que sea necesario el desplazamiento en vehículo privado.

Saber qué es seguridad vial laboral es clave para reducir los accidentes y, para ello, contar con datos y con una planificación coherente es fundamental. Desde la gerencia se puede hacer mucho para que haya menos siniestros. ■

**Txema Soto**  
Presidente de ITSAK



## ITSAK se creó con el objetivo de salvar vidas

La seguridad vial ha dado un vuelco en la última década, empezando por los vehículos, que cada día son más seguros. El problema es que muchos de los usuarios no saben utilizar bien los elementos de seguridad de los que dispone su vehículo, por lo que es esencial que en los concesionarios se forme a los compradores antes de salir a la carretera y se utilicen menos siglas de seguridad.

Así lo creen los expertos de ITSAK, compañía que se creó con el objetivo de salvar vidas y evitar siniestros de tráfico ocasionados, sobre todo, por los defectos de la vía, y cuyo nombre responde al término inglés Intelligent Traffic System acuñado hace más de 10 años. Su andadura comenzó realizando auditorías de seguridad vial, pues se iba a implantar una directiva europea de obligado cumplimiento para todos los estados miembros de la UE. El reto era mejorar todos los defectos de las vías con medidas de bajo coste para reducir el número de fallecidos y minimizar los daños y lesiones de los heridos. No olvidemos que uno de los derechos que tenemos como usuarios de las

vías es el “derecho al perdón”, es decir, si nos equivocamos o despistamos no tenemos por qué pagarlo con nuestras vidas, ya que existen muchos elementos de seguridad para evitar los daños graves.

Afortunadamente, a día de hoy hemos dado un salto cualitativo muy significativo en lo referente a las carreteras, con el desdoblamiento de las vías convencionales, la construcción de nuevas carreteras y autopistas, la inclusión de rotondas, etc... Todo esto hace que en la actualidad nuestra red de carreteras sea comparable a las de los países más avanzados de Europa, y en algunos casos superior. Lo que nos falta mejorar, aseguran desde ITSAK, es la señalización y la conservación.

➤ **La seguridad vial ha dado un vuelco en la última década, empezando por los vehículos, que cada día son más seguros** ➤

**¿En qué medida están influyendo los avances tecnológicos destinados a la seguridad vial y movilidad segura y sostenible?**

En mi opinión estos avances deberían reducir drásticamente los accidentes, pero creo para que esta tecnología cumpla su función debe de ir acompañada de mucha formación y educación vial. Por eso, en los últimos años nos hemos especializado en la puesta en marcha de planes de movilidad, y en la impartición de cursos de seguridad vial para todas aquellas empresas y empleados cuyo trabajo gira en torno a la circulación en carretera.

Además, en las ciudades se está introduciendo silenciosamente, pero de manera muy rápida, un nuevo modelo de entrega de pequeñas mercancías con vehículos eléctricos y bicicletas. A este sector también hay que formarlo en materia de seguridad vial.

**¿En qué proyectos estáis inmersos en el ámbito de la seguridad vial laboral?**

En estos momentos estamos realizando diversas auditorías para la Diputación Foral de Bizkaia, tanto en fase inicial de servicio como en proyectos. También estamos realizando informes de seguridad vial para concesionarias e informes de accidentalidad en zonas de obras con la identificación de zonas de accidentes y la evolución de los mismos una vez que estas finalizan.

Además, llevamos más de 3 años realizando auditorías para el Ministerio de Fomento, puesto que contamos en nuestra plantilla con 3 auditores acreditados por esta entidad. Y otra área que estamos trabajando es la del alquiler de barreras móviles de seguridad para obras con muy buenos resultados, ya que están certificadas, y el montaje y los movimientos para su cambio son muy sencillos y la contención es muy alta.

**¿En qué crees que tendréis que poner el foco a corto-medio plazo?**

El foco lo tenemos puesto en la formación vial. Hay que concienciar y formar a todos los usuarios de la vía, no únicamente a los conductores de turismos: bicicletas, motos, patinetes, etc...). También realizamos formación práctica a través de 2 circuitos de conducción: uno para todo tipo de conductores y otro específico en montaña para la conducción 4x4.

Nuestro punto fuerte es la implantación de la norma ISO 39001 (Gestión de la Seguridad Vial), que establece los requisitos mínimos para un sistema de gestión de la seguridad del tráfico en carretera. Los gobiernos, autoridades de tráfico, asociaciones de seguridad y empresas privadas deseaban desarrollar una norma como esta debido al creciente número de personas fallecidas o heridas en la carretera cada año.

➤ **Cualquier compañía comprometida con la mejora de su seguridad vial se beneficiará de la introducción de la norma ISO 39001** ➤

Cualquier compañía comprometida con la mejora de su seguridad Vial se beneficiará de la introducción de la norma ISO 39001 al igual que cualquier otro usuario, ya que el enfoque hará que nuestras carreteras sean más seguras para todos los que las usan.

Tenemos suscrito un acuerdo de colaboración con la consultora PFF-ATTEST para implantar esta norma y conseguir la certificación en menos de 5 meses. ■

➤ [www.itsak.es](http://www.itsak.es)

Capgemini   
presenta

“Hay que  
atreverse a buscar  
nuevas formas de hacer,  
y eso se hace con  
ensayo y error”

Federico Flórez  
de Ferrovial

Diálogos con  
Francisco Bermúdez  
Consejero Delegado de Capgemini España

**D**ijo Steve Jobs que cuando se innova, se corre el riesgo de cometer errores, pero que “es mejor admitirlo rápidamente para continuar innovando”. Esta máxima pronunciada por el creador de Apple resume el pensamiento de muchas compañías de éxito de nuestro país que, lejos de anquilosarse en modelos de negocio tradicionales, reconocidas internacionalmente, apuestan decididamente por las ideas, la tecnología, la digitalización, la eficiencia y, por supuesto, por la diferenciación. Agitan ese cóctel y crean brillantes proyectos, una y otra vez, que no solo reportan grandes beneficios, sino que además generan valor en nuestra sociedad.

Es el caso de Ferrovial, una de las empresas de más éxito de nuestro país, cuya actividad innovadora se materializa en más de 100 proyectos distintos en curso, con una inversión de más de 47 M€ en I+D. Y es el caso también de Capgemini, compañía líder en consultoría, tecnología y transformación digital, que asesora a las mayores empresas del mundo a la hora de abordar procesos de innovación con un firme objetivo en mente: que logren ventajas competitivas en el mercado.

APD ha reunido en un encuentro a dos de las personas más autorizadas para hablar de innovación en el ámbito empresarial en este momento: **Francisco Bermúdez, Consejero Delegado de Capgemini España;** y **Federico Flórez, Director General de Sistemas de Información e Innovación de Ferrovial.** Ambos confluyen en un mismo punto: no existe la innovación si una idea o un proyecto no es capaz de generar valor y provocar un impacto. Pero apostemos decididamente por las ideas, que son las que impulsarán nuestros negocios.



**Federico Flórez**  
Director General de  
Sistemas de Información e  
Innovación de Ferrovial

**Francisco Bermúdez**  
Consejero Delegado de  
Capgemini España

**Francisco Bermúdez (Capgemini): Evolucionar, transformar, crear ideas nuevas tanto en tu modelo operacional o en tu eficiencia, y conseguir generar nuevas fuentes de ingresos. Hoy todas las compañías piensan en innovar pero, ¿qué es para ti la innovación y qué papel juega la digitalización en el proceso de innovación?**

Federico Flórez (Ferrovial): Nosotros definimos la innovación como una nueva forma de hacer las cosas, pero siempre que cree valor. Puede ser un valor económico, un retorno de una inversión, una eficiencia, pero también hay valor en otras

cosas. En nuestro caso, la seguridad de los empleados. Tenemos a muchas personas trabajando en la calle y cualquier cambio que aporte más seguridad a los empleados puede ser innovador.

**“Hoy ninguna empresa va a ejecutar un proyecto de innovación si no tiene claro cuál va a ser el retorno”**

*F. B.*

Por otro lado, la digitalización no es más que una explosión de tecnología que ha permitido que aparezcan nuevas formas de hacer negocio. Esto provoca que las empresas se vean obligadas a cambiar para aprovechar estas tecnologías, porque, de no hacerlo, se enfrentan a grandes amenazas para sus negocios, incluso por parte de compañías que no están en su sector.

**FB.: Efectivamente la digitalización ha reducido mucho las barreras de entrada. Puedes acceder mucho más rápido a pruebas de concepto en otros modelos de negocio, y si fallas, el coste tampoco es tan elevado comparado con lo que era en el pasado. Lo cierto es que el concepto de innovación ha evolucionado considerablemente en los últimos tiempos.**

F.F.: Hace 10 años que dirijo el departamento de Innovación de Ferrovial. Desde entonces llevamos enfocando el concepto de innovación como una innovación abierta. Y lo hicimos así porque pensábamos que había mucho talento fuera de la compañía. Queríamos aprovechar para Ferrovial todas esas ideas externas. Nosotros no tenemos ningún edificio de innovación y construimos proyectos en base a los retos de negocio específicos. Y esos proyectos que se construyen pueden estar formados por personal de Ferrovial, pero también pueden tener a personas o entidades externas, universidades, etc. Además, creamos un modelo de negocio para que la gente sugiriera ideas desde dentro de la compañía. Y tenemos aproximadamente unos 3.000 modelos nuevos sugeridos por empleados. Hay 3.000 ideas de negocio que Ferrovial podría lanzar.

**FB.: También es cierto que se ha vuelto mucho más práctica. Antes se nos llenaba la boca al hablar de innovación y creíamos que era hacer algo novedoso, bonito. Hoy ninguna empresa va a ejecutar un proyecto de innovación si no tiene claro cuál va a ser el retorno. ¿Qué proyectos innovadores destacarías de Ferrovial?**

F.F.: Nosotros lanzamos alrededor de 100 proyectos al año. Y todos son igual de importantes porque tocan áreas de negocio diferentes. Estamos apostando por la construcción del futuro, por el análisis de datos o la monetización de datos de la compañía. La movilidad para nosotros es un tema en el que estamos haciendo cosas muy interesantes porque se sale del negocio tradicional de Ferrovial. Porque vas al consumo directo más que al negocio.

Ahora hemos lanzado una plataforma de movilidad que pretende que un ciudadano utilice Zity para desplazarse [un servicio >



de carsharing eléctrico]. Se trata de otro negocio distinto al habitual, que sirve a los ciudadanos de Madrid. También tenemos proyectos de robotización, y proyectos biotech, que permiten optimizar el mantenimiento y la gestión de las infraestructuras.

**FB.: A mí lo que me gusta de la innovación es cuando tiene un impacto sobre los clientes. En Capgemini formamos parte de un ecosistema donde podemos ayudar a las empresas a innovar, pero para ello hay que adaptarse al ritmo vertiginoso que impone la tecnología y la digitalización. Conocer la clave para abordar la transformación (en general, no solo digital) con éxito, no es tarea fácil...**

F.F.: Desde luego. Lo primero es atreverse. Hay que atreverse a buscar cosas nuevas, nuevas formas de hacer, y eso se hace con ensayo y error. Hay que ser rápido. La tecnología ofrece oportunidades, y lo que hay que hacer es intentar buscarlas, probarlas y si funcionan, implantarlas. Esto también conlleva

matar rápidamente las cosas cuando ves que no tienen viabilidad. En el momento en el que encuentras una startup, hay que tratar de lanzarla rápidamente porque la competencia la va a acabar descubriendo. La disrupción tiene un tiempo limitado. Una vez que encuentras algo que genere valor, hay que hacerlo rápido. Este es el punto más importante.

**FB.: ¿Y cómo trabajáis con las startups?**

F.F.: Nosotros buscamos startups yendo directamente a los ecosistemas, o bien en plataformas, a través de retos en los que participan esas startups. Después las filtramos, vemos cuáles nos interesan, hacemos una prueba real con ellas, y si todo funciona correctamente, acabamos convirtiéndonos en clientes. Compramos el producto y la tecnología. Pero de cada 100 que ves, te pueden interesar tres o cuatro.

**FB.: Todo el mundo piensa en Silicon Valley como gran epicentro de la innovación, pero hoy en día es uno más. Sigue siendo muy relevante, y el**

**30% del negocio de nuestra empresa viene de EEUU, pero en otras zonas como Singapur o Bangalore (India) también están surgiendo cosas. No cabe duda de que uno de los grandes retos a afrontar hoy es el de la seguridad y la privacidad, y es necesario implementar medidas para gestionarla de forma adecuada.**

**“En Capgemini formamos parte de un ecosistema donde podemos ayudar a las empresas a innovar, pero para ello hay que adaptarse al ritmo vertiginoso que impone la tecnología y la digitalización”**

F. B.

F.F.: Ninguna duda. Para nosotros la

seguridad es importantísima y abarca desde la protección de las personas que trabajan para nosotros, hasta la seguridad de la gente que utiliza nuestras infraestructuras. Y luego está la ciberseguridad. En este caso, las medidas que tienes que tomar van a ir incrementándose y yendo a más porque, desgraciadamente, las posibilidades de sufrir un ataque son cada vez mayores y

Fotógrafo: Juan Aroca, estudio 2.0

**“La movilidad para nosotros es un tema en el que estamos haciendo cosas muy interesantes porque se sale del negocio tradicional de Ferrovial”**

F. F.

los recursos que están fuera son ilimitados frente a los que tú manejas. Se trata de un tema absolutamente crítico.

**FB.: También la IA está impactando en todo y va a hacerlo de forma aún más importante. No creo que vaya a destruir puestos de trabajo, sino que**

**los va a generar. Pero, desde luego, lo que estamos viendo en IA es solo una parte de lo que está por llegar...**

F.F.: Sí, los empleados van a tener en su puesto de trabajo herramientas de IA y trabajarán con ellas. Pero todo lo que tiene que ver con la Impresión 3D también va a suponer un cambio radical. ■

[www.capgemini.com/es-es](http://www.capgemini.com/es-es)



Monográfico

# EMPRESA SALUDABLE 4.0<sup>+</sup>

**“Un Entorno de Trabajo Saludable es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad, lo que permite a los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más enérgicos, positivos y felices”.**

Así define la Oficina Regional del Pacífico Oeste de la OMS el concepto de Entorno de Trabajo Saludable. Un concepto que engloba todos los factores que contribuyen a garantizar la salud, y que ayudan a lograr una vida plena y en buenas condiciones. Esto es, las actividades de prevención y promoción de la salud, y el bienestar emocional y social de todos y cada uno de los empleados de una compañía. ■



## **La empresa saludable, de un tiempo a esta parte**

Sin embargo, la definición de empresa saludable ha ido modificándose en las últimas décadas hasta llegar a su concepción actual. Según el estudio “Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS”, desde un casi exclusivo enfoque sobre el ambiente físico de trabajo (en el esquema tradicional de la salud y seguridad ocupacionales, que consideran los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos), la definición se ha ampliado hasta incluir hábitos de salud (estilos de vida); factores psicosociales (organización del trabajo y cultura de trabajo); el establecimiento de nexos con la comunidad, y todo lo que pueda tener un profundo efecto en la salud del empleado.

**+ Tanto las condiciones físicas como las organizativas afectan directamente a la salud de los trabajadores, además de los hábitos personales y sociales +**

Y es que es indudable que tanto las condiciones físicas (seguridad, ergonomía, ambiente) como las organizativas (horarios, carga de trabajo, sistemas de control, nivel de responsabilidad, relaciones personales, conciliación) afectan directamente a la salud de los trabajadores, además de determinados hábitos personales y sociales. Por lo tanto, su influencia llega también a las empresas y a la sociedad en la que se vive.

**+** *Una empresa saludable ha de cumplir con la legislación en materia de Seguridad y Salud, pero debe ir más allá* **+**

### Más allá de la norma

Desde 1995, año en el que se legisló por primera vez la prevención de los riesgos laborales, el objetivo primordial es que la empresa proporcione los medios necesarios a sus trabajadores para prevenir los accidentes laborales. No obstante, esta cuestión ha cambiado mucho desde entonces. Una empresa que se considera saludable ha de cumplir con la legislación en materia de Seguridad y Salud. Pero se entiende que debe ir más allá y ser consciente de la importancia del bienestar de su personal, sabiendo además que, al final, recibirá en forma de beneficio mejores resultados gracias a trabajadores felices y productivos.

Hoy las empresas más competitivas están siguiendo el modelo de empresa saludable y aumentando su nivel de prevención. Al fin y al cabo, están conformadas por personas, y una plantilla contenta genera mejores resultados. De esta manera, así lo aseguran diversos análisis, se consigue reducir la siniestralidad y las enfermedades, disminuyendo por consiguiente el gasto sanitario y las bajas. Además, se rebaja también el absentismo laboral, mejora la imagen de la empresa y, sobre todo, la motivación de los empleados.

### La empresa, un espacio generador de salud

“En la mayoría de los países, los problemas de salud relacionados con el trabajo ocasionan pérdidas que van del 4 al 6 % del PIB”. Así lo revela nuevamente la OMS. Un dato que a todas luces alerta en un



**A** pesar de la clara correlación que existe entre la salud y el desempeño de los empleados, muchas empresas parece que no estén implementando estrategias que faciliten estos resultados, y el predominio de programas de salud de todo tipo es inferior al de hace dos años. Así lo desvela el estudio Aon 2018 EMEA Health Survey, en el que además se constata que:

**+** **95%** de las empresas es consciente de que tiene que jugar un papel fundamental para influir en la salud de sus empleados.

**+** **70%** tiene o planifica tener en los próximos dos años un presupuesto para financiar iniciativas de salud y bienestar.

**+** **65%** afirma que el estrés y los problemas de salud mental son su principal preocupación. ■



momento en el que, precisamente, tal y como asegura un reciente informe realizado por Infojobs y ESADE, “las nuevas formas de organización, los cortos plazos de entrega, las reestructuraciones que afectan a algunas organizaciones y a los propios puestos de trabajo, o las relaciones profesionales, tienen un claro impacto en las condiciones laborales de los empleados que pueden afectar directamente a su salud, siendo el estrés laboral una de las principales consecuencias”.

**+** *Según la OMS, en la mayoría de los países, los problemas de salud relacionados con el trabajo ocasionan pérdidas que van del 4 al 6% del PIB* **+**

Ante este contexto, la empresa, más que nunca, se enfrenta al reto de promover verdaderos hábitos saludables y, sobre todo, fomentar una cultura basada en el bienestar. Afortunadamente, cuenta con múltiples soluciones de incentivación para acometer este objetivo con éxito, como políticas y programas corporativos, y aplicaciones relacionadas con las últimas innovaciones tecnológicas existentes en el mercado, y por encima de todo, la práctica de un liderazgo saludable.

Así, acordar con los empleados medidas de conciliación de la vida laboral y profesional, ajustar los horarios a la realidad de la empresa, contar con sus opiniones, mantener un diálogo permanente y ocuparse de sus situaciones personales fuera de la compañía, son cuestiones que pueden ayudar enormemente a alcanzar el que quizá sea uno de los principales objetivos de las organizaciones del siglo XXI: ser 100% saludables. ■



**Estel Mallorquí**  
Fundadora y Directora de BIWEL

**E**l capital humano es el principal activo de la empresa, responsable de su crecimiento, y debemos cuidarlo creando empresas más saludables, seguras, productivas, humanas, competitivas y sostenibles.

Sin embargo, no basta con que la organización plantee una serie de medidas ocasionales para fomentar estilos de vida y hábitos saludables. El objetivo es facilitar que las personas se conviertan en gestoras y promotoras de su propia salud. Para apoyar esta tarea están las cada vez más implantadas plataformas eHealth, las cuales aglutinan y comunican en un único canal todas las acciones de bienestar que fomenta la empresa. Es a través de ellas donde se ofrecen soluciones saludables que ayuden a retener y atraer talento, medir el impacto del proyecto, y crear una cultura y comunidad más saludables.

Al fin y al cabo, los programas de bienestar más exitosos son aquellos que combinan, de una forma humanizada y experiencial, la ciencia, el conocimiento, el empoderamiento, el gamming y la tecnología. ■

# LA SALUD ES LA NUEVA EXCELENCIA EMPRESARIAL

Según el Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT), desde que la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 incorporara en el Objetivo 3 una línea que fomenta la cultura de la salud y el bienestar, se están potenciando los hábitos saludables en el entorno laboral. De hecho, el estudio Cigna 360° Wellbeing Survey 2018 destaca la mejora en la percepción de bienestar en el entorno laboral –aumentando 1,4 puntos respecto a los datos registrados el año pasado y situándose en 66 puntos sobre 100–, y señala que la satisfacción personal en el trabajo se postula como el principal motivo de este incremento, ya que se trata de un factor mucho más valorado en nuestro país que la cuestión salarial.

**+** Cerca del **60%** de los españoles sigue sufriendo, a día de hoy, algún tipo de estrés en el entorno laboral según el INE

No obstante, los últimos datos publicados por el INE confirmaban recientemente que cerca del 60% de los españoles sigue sufriendo a día de hoy algún tipo de estrés en el entorno laboral, siendo esta, a su vez, la causa de un 30% de las bajas laborales en el país, una cifra que se eleva hasta el 50-60% a nivel europeo.

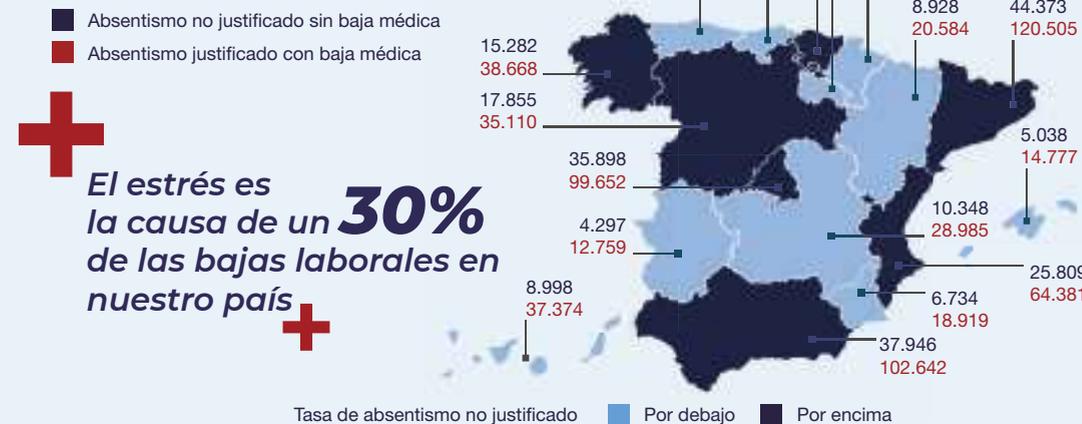
Además, la cuestión demográfica que está afectando no solo a España, sino al conjunto de la UE –el llamado “invierno demográfico”– generará en pocos años, de acuerdo a las previsiones oficiales, una población activa conformada por cada vez menos jóvenes y por más trabajadores en edades comprendidas entre los 40 y los 60 años.

**+** La **satisfacción personal** en el trabajo se postula como el principal motivo de la mejora en la percepción de bienestar en el entorno laboral en España

En definitiva, un contexto con luces, pero también con sombras, que exigirá a las organizaciones atender, como nunca antes, a la salud de sus profesionales, a su bienestar y, sobre todo, a la necesidad de invertir en la creación de entornos laborales favorables y emocionalmente saludables.

## Comunidades Autónomas con mayor y menor absentismo

Fuente: Informe Trim. Absentismo Laboral Oct. 18 Randstad Research



**+** El estrés es la causa de un **30%** de las bajas laborales en nuestro país

## Los motivos del estrés laboral

Fuente: Informe Anual 2017 InfoJobs-ESADE sobre el Estado del Mercado Laboral

**+** El volumen y ritmo de trabajo y la presión, principales causas de estrés laboral



## Pirámide de población, EU-28, 2017 y 2080

(% de la población total)

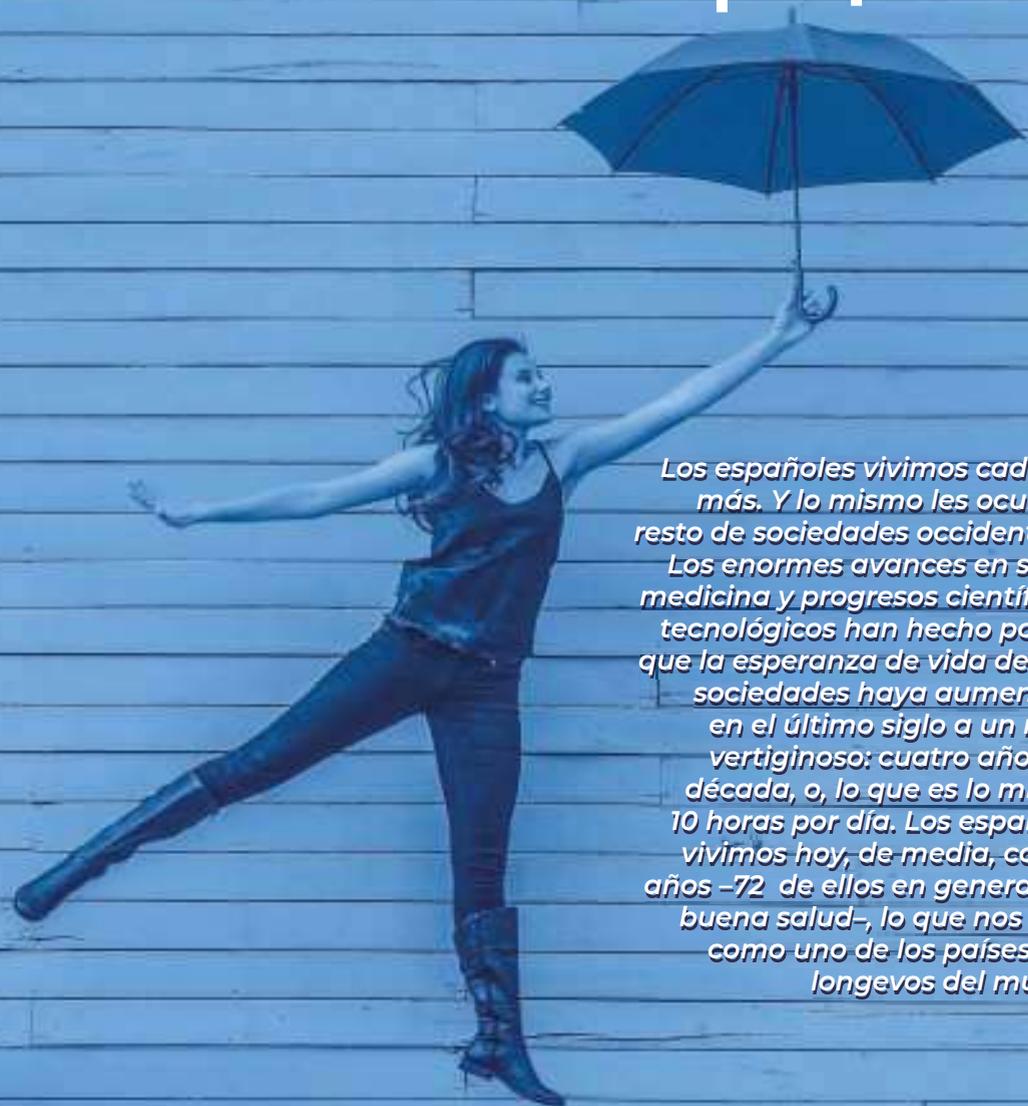
Fuente: Eurostat

2080 (dark blue), 2017 (light blue), Hombres (black), Mujeres (blue)





# EL RETO DE LA LONGEVIDAD Y LAS SOCIEDADES DEL FUTURO



*Los españoles vivimos cada vez más. Y lo mismo les ocurre al resto de sociedades occidentales. Los enormes avances en salud, medicina y progresos científicos-tecnológicos han hecho posible que la esperanza de vida de esas sociedades haya aumentado en el último siglo a un ritmo vertiginoso: cuatro años por década, o, lo que es lo mismo, 10 horas por día. Los españoles vivimos hoy, de media, casi 83 años -72 de ellos en general con buena salud-, lo que nos sitúa como uno de los países más longevos del mundo.*



**Andrés Romero**  
Director General de Santalucía

múltiples implicaciones para las sociedades. Plantea enormes desafíos económicos, financieros y sociales que no se pueden ignorar o desatender y, por eso, estamos obligados a reflexionar muy seriamente sobre ellos, dado lo que eso va a significar para el ciclo vital de las personas, para las políticas públicas y para las instituciones y empresas, especialmente para las vinculadas con la vida y el bienestar de las personas mayores.

En un entorno en el que muchas vidas acabarán durando 100 años va a ser inevitable estructurar sus fases de forma distinta y necesitaremos variar muchas cosas. Por ejemplo, el hito social y laboral de los 65 años, edad que tradicionalmente ha marcado el paso a la jubilación y a la llamada "tercera edad". Actualmente, una gran parte de la población española ya sobrevive a esa edad y tiene, de media, una expectativa de vida adicional de 21 años. Ante esa realidad tendremos que reflexionar sobre cómo enfocar las necesidades de las personas que llegan a esas edades. Más teniendo en cuenta que el aumento de la vida se está produciendo casi exclusivamente después de la jubilación. Lo que repercute de forma directísima en la sostenibilidad del sistema de pensiones, sobre el que llevamos debatiendo años. Si hacemos una proyección demográfica del cuadro resultante de todo eso, veremos que el porcentaje de población española mayor de 65 años, que en la actualidad es del 19%, pasará a ser de un 35% en menos de 50 años. Es decir, casi se duplicará. ¿Está el sistema de pensiones diseñado para otorgar rentas vitalicias públicas de mayor duración?



**La proliferación de tratamientos y terapias diseñadas para alargar la vida avanzan a tal ritmo que harán que aumente el número de los llamados supercentenarios**



El número de personas centenarias se ha duplicado en nuestro país en solo diez años, y la proliferación de tratamientos y terapias diseñadas para alargar la vida avanzan a tal ritmo que harán que aumente el número de los llamados 'supercentenarios', es decir los que viven 110 años o más. Esos segmentos de población adquirirán cada vez más relevancia y se convertirán en foco prioritario de atención, ya que el aumento espectacular de la longevidad no parece que vaya a detenerse. No resulta improbable que los seres humanos lleguemos a superar los 120 años a finales del siglo XXI.

**Buena señal, pero con implicaciones**

Que vivamos cada vez más y mejor es, sin duda, una buena noticia para las personas y para la humanidad. Pero ese fenómeno imparable tiene



**El porcentaje de población española mayor de 65 años, que en la actualidad es del 19%, pasará a ser de un 35% en menos de 50 años**



## Soluciones para el Bienestar

El aumento de la longevidad repercute también directamente en las cuestiones de dependencia y salud. Eso nos obliga a calcular y evaluar cuidadosamente el impacto de ese fenómeno en el Estado del Bienestar y en la propia industria aseguradora. Este sector tendrá que ejercer, y Santalucía está más que decidida a hacerlo, un papel más relevante en todo lo que concierna a la llamada Cuarta Edad, con el fin de proponer soluciones innovadoras que garanticen el bienestar –en el más amplio sentido del término– a todos esos ciudadanos. Hablo no solo de crear productos que proporcionen el complemento económico necesario para completar las prestaciones públicas, asunto de máxima importancia para el futuro individual y colectivo, sino también de ofrecer buenos servicios residenciales, sanitarios y asistenciales capaces de ofrecer a las personas mayores una longevidad agradable, segura, lo más activa posible y con las mayores satisfacciones y bienestar posibles. Ese es el reto y esa es la cuestión a la que debemos dar una respuesta adecuada.

**+** *El sector de la industria aseguradora tendrá que ejercer un papel más relevante en todo lo que concierna a la llamada Cuarta Edad* **+**

Por otro lado, para los segmentos más jóvenes –por debajo o muy por debajo de los 65 años– tendremos que hacer que se conciencien de la importancia que tienen los cambios que repercuten positivamente en su salud, y deberemos impulsar y promocionar estilos de vida que permitan mantener una vida saludable. En eso, la salud preventiva se convierte en un instrumento especialmente importante y valioso.

No cabe duda de que la longevidad es uno de los grandes desafíos del siglo XXI y uno de los grandes retos que se le plantean al Sector Asegurador. Tenemos el reto de afrontarlo y la responsabilidad de resolverlo. Santalucía está entregada a responder a ese desafío mediante el compromiso de proporcionar productos y servicios de calidad que garanticen el bienestar económico y las atenciones necesarias a quienes los necesiten tras la jubilación, haciendo así posible una Cuarta Edad y una vida más larga en las mejores condiciones. ■

Empresa Saludable 4.0

# (BREVE) CATÁLOGO DE SOLUCIONES Y DÓNDE ENCONTRARLAS

Llevar un estilo de vida saludable ha de comenzar por uno mismo, pero las organizaciones, a las que dedicamos gran parte de nuestro tiempo, también tienen mucho que decir en esto. De hecho, su futuro depende, en gran medida, de contar con trabajadores bien preparados y motivados, pero también sanos. Y cada vez más compañías son conscientes de ello. Pero, ¿saben realmente cómo hacerlo?

Las conclusiones del I Estudio sobre la Promoción de la Salud y la Cultura del Bienestar en las Empresas del IBEX35, elaborado por Bienestar Corporativo, son bastantes reveladoras:

- +** Las empresas consideran importante promocionar la salud y el bienestar entre sus empleados, por lo que hacen menciones específicas en sus valores corporativos y en las políticas de RRHH, RSC y Prevención de Riesgos Laborales.
- +** La promoción de la actividad física y la mejora en los hábitos de alimentación son áreas donde se está haciendo mayor incidencia.
- +** Son los departamentos de RRHH los principales responsables de definir y aprobar los programas de salud y bienestar de sus compañías, como responsables últimos ante la Dirección.

**+** *Son los departamentos de RRHH los principales responsables de definir y aprobar los programas de salud y bienestar* **+**

**+** *La promoción de la actividad física y la mejora en los hábitos de alimentación son áreas donde se está haciendo mayor incidencia* **+**

Por su parte, la Guía para la implantación de un Modelo de Empresa Saludable, elaborada por Ibermutuamur, señala también la necesidad de incluir la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo en el Plan Estratégico Corporativo, algo que debe traducirse en valores corporativos y en políticas de RRHH, RSC, Prevención de Riesgos Laborales y de Comunicación.

Aun con todo lo anterior, son muchos los interrogantes que quedan sin despejar para un gran número de organizaciones en torno a las medidas a implementar para crear entornos saludables, al papel que pueden jugar tecnologías como la IA o el Big Data en esta cuestión, o al estilo de liderazgo que se postula como el más adecuado para fomentar una cultura del bienestar.

Todas las respuestas, a continuación. ■

# Hoy no podríamos hablar de crecimiento económico sin hablar de salud laboral

## Diálogos Directivos

con  
Ignacio Pi

Responsable Global de Mediapost



**Leire Pajín**  
Presidenta de la Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS-SDSN)

Desde enero de 2019, Leire Pajín Iraola preside la REDS-SDSN, entidad dirigida a movilizar y sensibilizar a la sociedad española, a las instituciones públicas y al sector privado para que conozcan de manera más rigurosa y comprometida los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En la presente entrevista conducida por Ignacio Pi, Responsable Global de Mediapost, los analiza de manera minuciosa haciendo especial hincapié en el ODS 3, Salud y Bienestar, y destacando el papel del sector privado.

¿Qué significan para ti esta nueva posición y el hecho de suceder a Miguel Ángel Moratinos?

Miguel Ángel ha sido para mí un maestro, un jefe y un compañero de trabajo, por lo que sin duda es un honor seguir sus pasos al frente de REDS.

El ODS 3 habla de garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades. ¿Cómo enfocar esta cuestión desde el ámbito de la empresa?

El ODS 3 es muy importante por su cualidad de objetivo transversal. Hoy no podríamos hablar de modelo urbano -recogido en el ODS 11, ciudades y comunidades sostenibles- sin tener en cuenta el impacto de la movilidad en la salud de los ciudadanos y ciudadanas; o de crecimiento económico -ODS 8- sin hablar de salud laboral. Por otra parte, el impacto que las empresas pueden generar en el medioambiente también es relevante desde el punto de vista de este tercer objetivo.

Existe una relación directa del rol del sector privado frente a cada uno de los objetivos, y creo además que las empresas han entendido muy bien este mensaje. El sector privado se ha puesto al frente de esta Agenda 2030, se ha tomado en serio su cumplimiento y entiende que no se trata solo de una agenda de valores -que lo es-, sino que representa una oportunidad enorme para un mejor posicionamiento del negocio.

El ODS 3 (Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 sobre Salud y Bienestar) es muy importante por su cualidad de objetivo transversal

En España hay muchas pymes que quizá al oír esto se pregunten cómo aplicar los ODS, especialmente cuando su objetivo principal es subsistir. ¿Cómo deberían afrontar esta agenda?

Se trata de que la empresa entienda que los ODS son una apuesta por cosas que ya hacen actualmente, que pueden aportar muchas de las soluciones innovadoras que requiere la propia agenda de cara a cumplir sus metas. De esta manera se darían cuenta del papel que juegan. También hay que entender que la empresa no puede ni debe tratar de abordar los 17 Objetivos, sino que debe priorizar, elegir y apostar por aquellos que puedan convertirse en un valor añadido.

Afortunadamente, España cuenta con empresas familiares y pymes muy competitivas, que incluso se han internacionalizado. Es este capital el que debemos aprovechar para hacer esta apuesta por los ODS desde la perspectiva del sector privado.

Hay muchos ejemplos de empresas españolas que cuentan entre sus plantillas con verdaderos catalizadores del cambio en términos de solidaridad y sostenibilidad

Cuando hablamos de empresas, nos referimos a empresarios y trabajadores, al hecho de buscar la concienciación y la participación de todos. ¿Qué representan los empleados en este sentido?

Hay muchos ejemplos de empresas españolas que cuentan entre sus plantillas con verdaderos catalizadores del cambio en términos de solidaridad y sostenibilidad, lo que se traduce en una apuesta clarísima por los ODS. Es más, esta Agenda 2030 tiene que ser una agenda ciudadana. Nuestro objetivo en esta nueva fase que comienza para REDS es no solo seguir impulsando a la Administración, sino que tenemos que conseguir que la ciudadanía entienda que es una agenda de todos y de todas, y que cada uno, de forma individual, puede ser un gran actor del desarrollo sostenible.

¿Eres optimista respecto a la consecución, tanto a nivel global como en nuestro país, de estos objetivos en los 11 años que restan al proyecto?

Si hacemos un análisis de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), podemos ver el vaso medio lleno o medio vacío. Medio lleno porque desde luego hemos conseguido grandes objetivos que nos habíamos marcado 15 años antes de la alianza global para la Agenda 2030: acabar con la pobreza extrema, conseguir el acceso a la educación de niños y especialmente de niñas, etc. Hay muchos objetivos que hemos conseguido, pero hay otros que han quedado rezagados y que deben ser recogidos por esta nueva agenda.

Soy optimista en tanto que creo que estamos ante una agenda con vocación de transformación y de mayoría amplia. Si somos capaces de convencer a la ciudadanía de que esta hoja es la que nos va a permitir vivir -y vivir mejor- en el futuro, podremos derribar los grandes muros que tenemos por delante y conseguir estos grandes retos. ■

# TU SALUD Y LA DE TUS EMPLEADOS, ¡A UN SOLO CLICK!

Como no podía ser de otra manera, la revolución tecnológica también ha irrumpido en el mercado en forma de un inmenso abanico de apps y plataformas pensadas para promover el bienestar de las personas dentro y fuera de sus lugares de trabajo. Herramientas digitales al servicio de la medicina con todos los parámetros necesarios para que cualquier usuario pueda gestionar desde la palma de su mano, y de forma personalizada y segura, los aspectos más importantes de su salud.

A continuación te presentamos 5 interesantes propuestas para llevar un estilo de vida saludable dentro de tu organización. ¡No te las pierdas! ■



**Inithealth**  
Empresa Saludable

Construida sobre la base de 3 pilares –actividad física, nutrición y mindfulness–, esta plataforma (web y app) 100 % personalizable está pensada para promover la salud y el bienestar de los trabajadores de tu empresa con el fin de aumentar su motivación y compromiso. ¿Algunos de sus valores diferenciales? Sistemas de reporting, posibilidad de integración con intranets y metodologías de gamificación.



**SportsNet**

La plataforma online gratuita para gestionar el deporte, la salud y el bienestar corporativo. Así se presenta SportsNet, una web y app móvil totalmente personalizadas, con tecnología 2.0 de colaboración, impulsada por un amplio equipo de expertos. Todo un Club Deportivo Online que te abrirá las puertas a diversos proyectos healthy con el fin de transmitir a tu empresa la energía positiva del deporte.



**Miveri**

Idónea dentro de una estrategia de employer branding, Miveri te posibilita sincronizarla con tu propia app de salud, te permite “trabajar” en comunidad y sumar “goodies” canjeables por premios a medida que superas los retos. Además, se trata de una app que ofrece el HMP (Health Management Panel), permitiendo identificar tu Índice de Empresa Saludable, y conocer toda la información relativa a la actividad global de tus empleados.

**WeFitter**



Un panel de control a tiempo real, un programa único y personalizado de recompensas y desafíos con premios, y un ranking de empleados y por equipos, son solo algunas de las cualidades de este programa de bienestar corporativo en forma de app compatible con los principales dispositivos de monitorización de salud. Una forma diferente de promover el ‘teambuilding’, que además te permite medir mensualmente el impacto en el ahorro de los costes de salud de tu compañía.



**Quiérete**

Promocionar hábitos de vida saludables relacionados con la alimentación, la gestión emocional o el ejercicio físico. Este es el objetivo de “Quiérete”, la app de Cruz Roja para dispositivos móviles en la que podremos conocer de primera mano nuestro estado de salud y el progreso de los retos marcados, así como acceder a encuestas, recetas, noticias y diversos recursos de interés.



# WELLNESS CORPORATE

## **+6** HÁBITOS SALUDABLES QUE NO PUEDEN FALTAR EN TU JORNADA LABORAL

Mejorar nuestra calidad de vida y cuidar de nuestra propia salud no sabe de tiempos ni de espacios. Entonces, ¿por qué no poner también en práctica estos propósitos allí donde pasamos gran parte de nuestro tiempo, el lugar de trabajo?

A continuación te presentamos una pequeña guía de estilo de vida saludable pensada especialmente para tu jornada laboral. Seis recomendaciones clave con las que conseguirás el bienestar físico y emocional necesarios para enfrentar un duro día de trabajo ■

### **+ FÍJATE LÍMITES, DESCONECTA**

Respetar los horarios de trabajo y “desconecta”. Excepto que sea muy importante, apaga tu teléfono móvil profesional y no revises el correo electrónico fuera de la oficina. Despejar tu mente y tomar distancia de tus responsabilidades laborales posibilitará que rindas más y mejor al día siguiente.

### **+ ORGANÍZATE BIEN**

Una correcta planificación de tus tareas diarias, priorizar las más urgentes y dedicar un tiempo determinado a cada función, te servirá como estrategia de productividad. ¡Ah! Y recuerda que un espacio de trabajo limpio y ordenado hará que rindas mejor.

### **+ COME SANO**

Mantener una dieta sana, completa y equilibrada, aun estando en la oficina, es fundamental. Para ello, no olvides hidratarte a menudo, preferiblemente con agua; huye de los alimentos precocinados y la comida rápida; no olvides tus snacks saludables; y, por supuesto, planifica tus menús.

### **+ MUÉVETE, HAZ EJERCICIO**

Lucha contra el sedentarismo poniendo en práctica las llamadas “pausas activas”. Levántate de la silla cada cierto tiempo, camina, utiliza las escaleras en vez del ascensor, y si tu tiempo te lo permite, realiza alguna actividad deportiva. Todo ello contribuirá a mantener una buena circulación sanguínea y a prevenir riesgos cardiovasculares.

### **+ PRACTICA MINDFULNESS**

A través de la aplicación de técnicas de atención plena podrás gestionar tus emociones en el trabajo, controlar tu estrés, focalizarte de lleno en una tarea concreta y practicar el pensamiento creativo. Sin duda, un “cambio mental” que te permitirá ser más efectivo y eficiente.

### **+ ADOPTA UNA POSTURA CORRECTA**

Adoptar una correcta postura ergonómica delante del ordenador te permitirá evitar problemas musculares y dolores de espalda. Sin embargo, ajustar la altura de la pantalla y la distancia del teclado y el ratón, también te hará sentir más cómodo.



## Queremos que el deporte fluya entre todos los miembros de nuestra plantilla



**Javier Urbón**

Director de Relaciones Institucionales de Galletas Gullón

**Galletas Gullón lleva 125 años trabajando con el objetivo de impulsar hábitos de vida saludables, y ese es uno de sus sellos de identidad más importantes. Una filosofía pensada para el cliente, pero también para su entorno y sus propios empleados.**

### ¿Qué papel juega la salud en la compañía?

Cuestiones como la alimentación sana, el deporte o el respeto al medioambiente están muy presentes en nuestro vocabulario y constituyen el ADN de nuestra compañía. En este sentido, trabajamos de forma constante para que nuestros empleados formen parte de esta filosofía poniendo en marcha numerosas medidas como la organización de actividades deportivas, el apoyo a clubs deportivos de la región o fomentando el uso de la bicicleta como medio de transporte hasta nuestras fábricas.

### ¿Cuál ha de ser la base de una alimentación saludable?

Los nutricionistas defienden que debemos mantener una dieta variada, con productos de calidad y guiándonos por la pirámide nutricional que nos asegura una alimentación sana y equilibrada. A esto le debemos añadir actividad física de forma continuada en función de nuestras posibilidades, así como una correcta hidratación de nuestro cuerpo, con al menos dos litros de agua al día.

**Debemos mantener una dieta variada, con productos de calidad y guiándonos por la pirámide nutricional que nos asegura una alimentación sana y equilibrada**

**El equipo Galletas Gullón Mountain Bike Competición es una de vuestras muchas iniciativas relacionadas con un estilo de vida saludable y, sobre todo, con el deporte...**

Nuestra apuesta por el deporte forma parte de una filosofía de entender la vida. De hecho, gracias a la competición se pretende que afloren día a día valores como el trabajo en equipo, la superación,

**Con la competición involucramos a todos los empleados en un ambiente cargado de energía positiva**

colaboración desinteresada o la ruptura de jerarquías. Con todo ello involucramos a todos los empleados en un ambiente cargado de energía positiva, en el que cada uno de los miembros del equipo es igual a otro, y en el que prima la participación de todos para alcanzar un objetivo común.

**Como no podía ser de otra manera, la tecnología también está presente a la hora de construir entornos laborales saludables. En vuestro caso, habéis apostado por la vida saludable del empleado a través del gimnasio online Ictiva. ¿En qué consiste esta app?**

Ictiva es la unión de un gimnasio, un personal trainer y un dietista, y todo ello disponible en cualquier momento del día, ya que accedemos a través de una app gratuita para nuestros trabajadores. De este modo puedes marcarte un objetivo y la propia app te prepara un plan de entrenamientos en base a tu situación física actual, o solicitar una dieta personalizada.

**Dicen que, como en todo en la vida, hay que predicar con el ejemplo. En tu caso, será fácil desarrollar dentro de la compañía un estilo de liderazgo saludable, pues el deporte es tu pasión, ¿no es así?**

Desde el primer día que me incorporé a Galletas Gullón he intentado contagiar a todos de mi espíritu deportivo. He ido formando equipos de ciclismo, atletismo, fútbol y natación con el único objetivo de movilizar emociones y sentimientos a través de los valores que transmite el deporte: esfuerzo, superación, perseverancia, igualdad, respeto, solidaridad, compañerismo, entre otros muchos.

**En Galletas Gullón también hacéis mucho hincapié en la correcta alimentación infantil. ¿Es en la educación en edades tempranas donde está el secreto de una vida saludable?**

Así lo hemos entendido en Gullón, y desde hace años llevamos a cabo el programa 'Desayunos Saludables', que se ha convertido en una de las acciones más destacadas de nuestro esfuerzo en RSC.



**¿Cómo una compañía puede lograr que sus empleados puedan conciliar una vida familiar, laboral y un ocio saludable?**

En Gullón contamos con una base muy buena, y es que tenemos la suerte de vivir rodeados de pura naturaleza. Además, evitamos algunos de los grandes inconvenientes de las grandes ciudades, como pueden ser los tediosos desplazamientos, y contamos con todos los servicios. Es un entorno que facilita tener más tiempo para disfrutar de la familia, y de nuestras aficiones.

Partiendo de esta ventaja, organizamos y colaboramos con muchísimos eventos culturales, deportivos o medioambientales en Aguilar de Campoo y su comarca, poniendo especial atención en aquellas actividades en las que pueda participar toda la familia. ■

# HAZ DE LA HORA UNA DE COMER **+** EXPERIENCIA DE CALIDAD

En Ausolan somos un referente en servicio de restauración empresarial. Así, para nosotros el ‘comedor’ no es solo un lugar al que ‘ir a comer’. Se trata de un espacio en el que se transmiten valores como la importancia y la cultura de los alimentos, que contribuye a crear hábitos alimentarios equilibrados y saludables.

A veces ocurre que la dinámica laboral junto con las circunstancias propias de la persona, invita a “saltarse comidas”, e incluso en algunos casos a sistemáticamente sustituirlas por un “take away” no siempre equilibrado. A la larga, esto influye no solo en el rendimiento laboral, sino en la propia condición física, en la sensación de cansancio y agotamiento mental, lo que acaba repercutiendo en todas las facetas de la vida. Por eso creemos que el comedor es una de las principales herramientas que tenemos las empresas para cuidar a nuestras personas. Considerarlo “solo” como una prestación en especie quizá sea una idea que debemos desterrar; es un beneficio emocional y real que, si se diseña y gestiona bien, es altamente apreciado por los trabajadores.

No se trata únicamente de comer sano, equilibrado, sostenible y sabroso, sino de hacer del “momento comida” un momento de desconexión, un break donde prime el componente relacional y humano que tanto echamos de menos durante la jornada laboral. Desde esta perspectiva, el espacio físico, la ambientación, la disposición y el mobiliario juegan un papel fundamental.

**María López Ortiz**  
Directora Corporativa de  
Servicios Jurídicos y  
Relaciones Institucionales  
de Ausolan



**+** *No se trata solo de comer sano, equilibrado, sostenible y sabroso, sino de hacer del “momento comida” un momento de desconexión*

## **Comedores de empresa como espacios singulares**

Desde Ausolan ofrecemos a nuestros clientes el co-diseño del comedor no solo en términos gastronómicos, sino también en cuanto espacio físico, adecuándolo a las necesidades socio-laborales del cliente, e incluso a los cambios culturales que, en su caso, se quieran promover. Así, tenemos integrado un servicio de diseño y ambientación compuesto por interioristas y expertos en comportamientos organizacionales, ya que los entornos físicos en los que nos encontramos influyen en nuestras relaciones y comportamientos. Desde esta perspectiva de comedor de alto valor añadido para la empresa, recomendamos escuchar a todos los usuarios para identificar lo que ha funcionado y lo que echan en falta; y por otro lado, darles feedback y compartir con ellos aquello que se puede hacer y aquello que no es factible. Esto es clave para el éxito del proyecto.

## **Acabando con el momento ‘tupper’**

Algo que consideramos fundamental es responder a las necesidades de todos los trabajadores. No solo las debidas a alergias e intolerancias, sino a prácticas alimentarias voluntarias por las que se excluyan familias de alimentos; u otras debidas a cuestiones religiosas que pueden implicar exclusión de productos concretos; e incluso productos de procedencias controladas, preparados en cocinas especiales.

En este sentido, contamos con dos áreas diferenciales: el área de D+D, orientado al diseño y desarrollo de nuevos menús; y el área de I+D, orientado a la detección y análisis de nuevos productos a incorporar en los menús.

Recientemente hemos obtenido el premio al ‘take away’ saludable, que se presenta en envase biodegradable y cuya composición se adapta a los productos de cercanía y de temporada, de forma que el consumidor siempre puede consumir productos sostenibles en un punto óptimo de maduración.



**Luca Yoseba Jainaga**  
Director General de Ausolan

**+** *“No solo somos una empresa de comida. En Ausolan vendemos la experiencia del momento, desconexión de calidad”*

## **Comida sostenible**

En 2017, recibimos la certificación de Organización Saludable. El concepto de sostenibilidad lo hemos implantado en el comedor desarrollando principios y prácticas que provienen de la economía circular. Consideramos el Reciclaje como forma propia de actuar, trabajamos en la Reducción de residuos tomando conciencia, reduciéndolos y, en su caso, eliminándolos, y Reparados, Recuperamos, Renovamos, Reutilizamos y Rediseñamos.

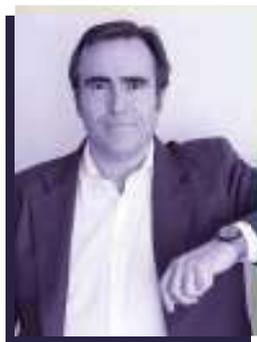
En estos momentos, estamos inmersos en un proyecto de I+D para poder establecer parámetros evidentes que permitan determinar de manera objetiva “cuánto de sostenible” es nuestro menú. Para ello no solo estamos considerando variables de producto y de sistema productivo, sino de desarrollo y de transformación del entorno social. Es un proyecto pionero en el que estamos muy ilusionados.

En definitiva, un comedor sostenible tiene una relación directa con la motivación y la productividad de los trabajadores. Desde el punto de vista “hard”, la alimentación sana, saludable y equilibrada favorece la salud física y mental, y con ella, el rendimiento, ayudando a reducir tanto el absentismo como el “presencialismo”. Desde el punto de vista “soft”, es un elemento de cuidado y retención de los trabajadores actuales y de atracción de nuevo talento. Cuidado, bienestar, motivación, compromiso, salud, productividad y ahorro son términos a considerar en la decisión. ■

Fundada en 1969 por 17 mujeres de Mondragón, Ausolan nació con el objetivo de revolucionar el mundo de la restauración. Y lo hemos conseguido. Con más de 50 años de experiencia, hoy más de 300 empresas ofrecen a sus empleados los menús y servicios de restauración de nuestra cooperativa.

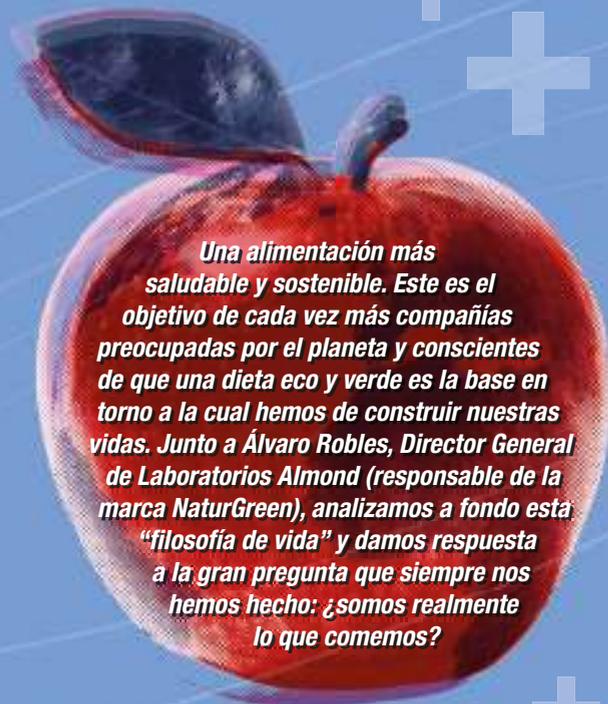
Premio Nacional RSC de la Federación Española de Restauración de Hostelería en el año 2017, nuestra forma de trabajar y la aplicación de valores éticos en toda la cadena de producción y distribución nos ha convertido en la 3ª empresa de restauración más importante en el ranking nacional, y en la 1ª en capital 100% español. ■

## La alimentación sostenible es una pieza clave para asegurar nuestro bienestar en un futuro inmediato



**Álvaro Robles**

Director General de Laboratorios Almond, responsable de la marca NaturGreen



*Una alimentación más saludable y sostenible. Este es el objetivo de cada vez más compañías preocupadas por el planeta y conscientes de que una dieta eco y verde es la base en torno a la cual hemos de construir nuestras vidas. Junto a Álvaro Robles, Director General de Laboratorios Almond (responsable de la marca NaturGreen), analizamos a fondo esta "filosofía de vida" y damos respuesta a la gran pregunta que siempre nos hemos hecho: ¿somos realmente lo que comemos?*

*¿En qué medida la alimentación puede, valga la redundancia, "alimentar el poder" de los trabajadores en una organización?*

La efectividad en el trabajo depende en gran medida del estado anímico de los trabajadores y este, a su vez, se ve tremendamente condicionado por la alimentación y la sensación de bienestar. La combinación de vida activa y alimentación saludable nos hace sentirnos mejor mental y físicamente. El hecho de aportar a nuestro cuerpo una cantidad suficiente de nutrientes específicos –ácidos grasos omega, vitaminas, oligoelementos...– hace que, entre otros aspectos, nuestro sistema inmune se sienta más fuerte. De esta forma, nuestro organismo está más preparado para combatir los virus y bacterias que nos rodean y que, si bien no suelen hacernos enfermar gravemente, sí generan un malestar general que nos hace bajar el ritmo y disminuir el rendimiento.

## Una dieta variada y natural nos aporta todos los nutrientes necesarios, y nos ayuda a reaccionar rápidamente ante los retos mentales del día a día

Además, una dieta adecuada nos aporta toda la energía mental y física que necesitamos para poder rendir mejor tanto personal como profesionalmente. Tal y como indican conocidos nutricionistas, "la nutrición contribuye a dar más años de vida y más vida a los años".

*Como Director General de Laboratorios Almond, además de una alimentación ecológica, ¿qué elementos crees que son imprescindibles para construir entornos laborales emocionalmente saludables?*

Para construir entornos laborales, saludables y competitivos, la emoción es clave. Y esta se crea transmitiendo una sensación continua de lo importante que es para el éxito común lo que aporta cada integrante del equipo. Todos tenemos que sentirnos especiales, valorados y cuidados. Y nadie se puede quedar fuera de este círculo de emoción.

*Trabajáis bajo la filosofía de que "lo que es bueno para la Tierra, es bueno para nuestro cuerpo". ¿Qué ventajas, más allá de las ya conocidas, tiene la alimentación sostenible?*

Nosotros pensamos que la alimentación sostenible es una pieza clave para asegurar nuestro bienestar en un futuro, no a medio ni largo plazo, sino inmediato. De hecho, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) ha advertido que hay que trabajar para cambiar en el horizonte 2050 los sistemas de producción, ya que "con el previsible aumento demográfico no se podría alimentar a toda la población manteniendo los sistemas actuales de producción".

Desde nuestro punto de vista, su principal ventaja es su facilidad de aplicación en cualquier ámbito. La "alimentación sostenible" no es algo exclusivo de los grandes fabricantes ni de las cadenas de distribución. La "alimentación sostenible" es una filosofía que podemos aplicar en nuestro día a día para que cuidar del planeta sea realmente una tarea de todos. Todos podemos contribuir a reprocesar las sobras de los alimentos para no tener que tirarlas, a fomentar el comercio de productos de la tierra...

*Food for thought... Comida para el pensamiento. ¿Somos lo que comemos? ¿Crees que la alimentación está directamente relacionada con el rendimiento laboral?*

Cada vez son más numerosos los estudios científicos que revelan la estrecha relación existente entre la dieta y la capacidad cognitiva, la concentración y la memoria. De hecho, patologías que antes no tenían una etiología definida, se ha comprobado que están causadas por déficits nutricionales o por un excesivo consumo de compuestos activos presentes en algunos alimentos. Con los años, nuestro cerebro va sufriendo un deterioro que, si bien es inevitable, puede ser ralentizado si lo "alimentamos" de manera adecuada.

Resultan sorprendentes los resultados alcanzados por la Universidad de Oxford en los que se pone de manifiesto la relación existente entre el desarrollo cognitivo y el consumo de nutrientes tales como los ácidos grasos omega-3, el hierro, el yodo y la vitamina B12. De hecho, el Consejo General de Dietistas-Nutricionistas de España afirma que niveles muy bajos de estos nutrientes acaban afectando a las funciones neuronales de concentración y de asimilación. En una línea similar, los trabajos realizados en la Universidad de Columbia demuestran la importancia de los flavonoides presentes en los alimentos a la hora de proteger al cerebro frente a la oxidación que sufre por el simple hecho de funcionar. ■

## EL ESPACIO FÍSICO ES EL LENGUAJE CORPORAL DE LAS ORGANIZACIONES



**Alejandro Pociña**  
Presidente de Steelcase

Igual que cuando entramos en una catedral gótica nos sentimos sobrecogidos por la magnitud, el olor y la luz, entre otros aspectos, cuando accedemos a las oficinas de cualquier compañía, estas revelan su auténtico ADN. De un solo vistazo sabemos si la organización se preocupa por sus trabajadores, si es una compañía flexible, si da importancia al trabajo colaborativo, si es inspiradora... Les invito a hacer la prueba.

El espacio en sí mismo habla por las organizaciones. Más allá de los elementos estéticos, el espacio físico es la mejor expresión de la cultura empresarial y uno de los mayores elementos transformadores que tienen las empresas para motivar a sus empleados. De hecho, así lo demuestra un estudio llevado a cabo por Steelcase en el que se establece una correlación directa entre el compromiso de los trabajadores y la satisfacción con el espacio de trabajo. El lugar en el que trabajan las personas no solo condiciona

la productividad, sino que también configura sus actitudes y emociones hacia la organización, esto es, su motivación, su compromiso, su sentido de pertenencia, su vinculación.

Durante mucho tiempo, los entornos laborales han estado infravalorados y la mayoría de las compañías organizaban su oficina en torno al concepto de productividad, como si de una fábrica se tratara. Hoy en día este paradigma ha cambiado por completo. En los tiempos inciertos actuales, acuciados por una revolución digital sin precedentes, con máquinas haciendo nuestro trabajo, nuevos perfiles laborales en los que escasean expertos cualificados y cinco generaciones sociales conviviendo en el mismo entorno, el espacio de trabajo se ha convertido en un auténtico motor no solo para fidelizar o desarrollar el talento, sino también para impulsar una transformación hacia una mentalidad empresarial más colaborativa, comunicativa, ágil e innovadora.

Todo ello nos hace pensar en las personas, el auténtico valor de las compañías, ya que son las que aportan la creatividad que se necesita para competir en el mercado tan volátil e incierto en el que nos movemos. Las oficinas de hoy en día deben poner el foco en proporcionarles bienestar y crear esa cultura de creatividad que aporta el verdadero factor diferencial. El espacio da forma al comportamiento y este, con el tiempo, conforma la cultura. ■



## PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: UN ELEMENTO DIFERENCIADOR

*Casi 25 años. Ese es el tiempo que lleva en vigor la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Esta norma, impulsada en 1995 se creó con el firme objetivo de combatir la siniestralidad en el trabajo y ofrecer un "cuerpo básico de garantías y responsabilidades para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores". Sin embargo, son muchas las empresas que, medio lustro después, siguen desconociendo el reglamento o, lo que es peor, obviándolo pese a los graves inconvenientes legales que puede acarrear.*



España tiene un problema en materia de seguridad laboral cuyos datos dibujan una estampa más que preocupante. Según uno de los últimos informes de Eurostat (2015), nuestro país tiene uno de los mayores índices de siniestralidad en el trabajo de toda la Unión Europea. Así, mientras que Holanda, Grecia, Finlandia, Alemania y Suecia son los países en los que menos accidentes mortales en el trabajo se producen, España ocupa el cuarto lugar en accidentes mortales y el quinto en accidentes graves. De hecho, solo entre enero y junio de 2018 se registraron más de 650.000 accidentes laborales, según cifras del Ministerio de Trabajo.

### Extender una cultura preventiva

Afortunadamente, las compañías de todos los ámbitos son cada vez más conscientes de lo que se juegan en materia de seguridad (desde multas astronómicas hasta penas de cárcel por incumplir la legislación). Por eso, las distintas confederaciones de empresarios que existen a lo largo y ancho de nuestro país, junto a la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales, llevan años organizando actividades para difundir la cultura preventiva en España.

Pero es que, además, la prevención es en sí misma un valor añadido para las propias compañías que no conviene menospreciar. "Cuando una empresa invierte en prevención, está apostando por una rentabilidad segura, no solo en términos de productividad, sino también en términos de imagen, reputación y solvencia ante la sociedad", aseguraba recientemente Luis Fernández-Palacios, secretario general de la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA). "La prevención de riesgos laborales, más allá del carácter obligatorio que emana de la Ley, forma parte de la responsabilidad social de las empresas". ■

## La seguridad y la salud son el motor que impulsa a las empresas



**José Antonio Grandío Cabo**  
Fundador, Presidente y  
Consejero Delegado de Ibersys

**E**n los últimos años se han producido profundos cambios en el ámbito de la Seguridad y Salud Laboral. Los profesionales y empresas de todos los sectores se enfrentan a entornos competitivos cada día más exigentes, y la obligación de una compañía como Ibersys, enfocada en la prestación de servicios de prevención a empresas y trabajadores, es acompañarles dando soluciones proactivas y eficaces a sus necesidades.

Para dar la mejor respuesta posible en este ámbito, Ibersys se ha constituido como un grupo fuerte, bien dimensionado y con presencia en toda España, que cuenta con la implicación de un equipo de excelentes profesionales con más de 18 años de experiencia. Su mejor aval son los más de 35.000 clientes que ponen en sus manos lo más valioso: la seguridad y salud de sus trabajadores.

**José Antonio, hablemos a fondo de la organización que presides: qué dimensión tiene, qué tipo de servicios ofrece, cuál es su misión...**

Ibersys es el resultado de la integración de Norprevención, Prevemont y PG Prevención, junto con Prenor Sistemas y Norserfor, especialista en formación. Mediante esta unión, nos hemos convertido en uno de los grupos especializados en prevención con más presencia a nivel nacional, haciéndonos así protagonistas en el mercado de la Seguridad y Salud Laboral.

La facturación anual del grupo es de 25 M€. Disponemos de un plan de igualdad implantado en 2016 con el fin de posicionarnos como empresa puntera en el mercado, y contamos con más de 35.000 clientes activos con la misión de ayudarles a gestionar la Seguridad y Salud en el trabajo no solo del modo más eficaz, sino también desde una perspectiva integradora que hace de la Prevención un activo que genera valor.

## Somos personas que trabajan para personas, en un ámbito de especial sensibilidad

En cuanto a los servicios, hay una solución Ibersys para cada empresa o entidad, sea cual sea su tamaño o sector, y para cada trabajador autónomo porque nos adaptamos a las necesidades y circunstancias particulares de cada cliente, ofreciendo siempre una respuesta ágil y de calidad, con la garantía de un equipo de profesionales experto, implicado y con excelente formación.

**¿Cuáles son los valores profesionales y personales que destacarías en Ibersys?**

Trabajamos para promover la seguridad y la salud integral de los trabajadores mediante el desarrollo de los recursos y actividades necesarias para la prevención de los riesgos laborales, de forma participativa y eficaz.

Concebimos nuestra tarea desde una perspectiva humana: somos personas que trabajan para personas, en un ámbito de especial sensibilidad. Somos, igualmente, profesionales que trabajan para profesionales, ofreciendo a nuestros clientes los mejores servicios, brindándoles asesoramiento integral, cercanía y adaptación a sus necesidades particulares.

**¿Cómo se ha conseguido que la compañía sea una empresa de éxito en el mundo de la salud laboral?**

Para nosotros los trabajadores son parte primordial de una empresa, por lo que la salud en el entorno laboral, familiar y social, que lleva implícito una nutrición equilibrada, actividad física y salud emocional, es fundamental.

Desde el Grupo Ibersys -que mantiene una apuesta por la empresa saludable integrando todos estos conceptos de salud y proporcionando las

herramientas adecuadas para su implantación-, nos proponemos ser potenciadores de los PRINCIPIOS y objetivos de nuestros clientes, eliminando posibilidades de error en materia preventiva y convirtiendo la gestión de la prevención en un elemento diferenciador y perfectamente integrado en el Sistema de Excelencia de la compañía. Así, acompañamos en el know-how de nuestros clientes; aseguramos que las oportunidades de mejora se aprovechan de la manera más segura posible; aportamos soluciones innovadoras en la gestión de la empresa y del bienestar de los empleados; colaboramos en el incremento del beneficio de la compañía mediante la reducción de accidentes y la creación de entornos de trabajo seguros y saludables...

Y todo ello, manteniendo siempre un firme compromiso con la calidad, lo que sin duda aumenta nuestras posibilidades de construir una relación comercial duradera y de éxito con nuestros clientes. Al fin y al cabo, se trata de que nuestros clientes se puedan diferenciar de sus competidores mediante aspectos decisivos, y pretendemos que uno de esos aspectos sea la Prevención de Riesgos Laborales.

**¿Cuál es el proyecto internacional que tenéis previsto?**

En un mundo que cambia rápidamente, las empresas afrontan un entorno más global, más digital y más interconectado que nunca. Estos cambios afectan a la forma de trabajar y de adaptarse, y esto requiere que las empresas posean una mentalidad más autónoma, más social, más adaptada a la evolución y más dinámica.

Desde Ibersys hemos comprendido todo esto y nos encontramos actualmente en pleno proceso de expansión internacional a través de nuestra filial "Ibersys México". Hemos creado oficinas operativas en la Capital y hemos desplazado personal con un alto grado de especialización para el correcto desarrollo de nuestra empresa en mercados internacionales. ■

# LA APUESTA POR LA SALUD, UN VALOR EN ALZA PARA SEAT

**C**ARS es el claro ejemplo de cómo SEAT invierte en uno de sus principales valores, la promoción de la salud. Inaugurado en abril de 2017 y con más de 60.000 actividades de intervención hasta la fecha, el centro cuenta con instalaciones pioneras en medicina preventiva, asistencial y rehabilitadora, en las que un equipo de 25 profesionales especializados ofrecen servicios gratuitos y personalizados no solo a los más de 14.500 trabajadores de la empresa, sino también a todos los empleados de empresas del Grupo Volkswagen en España, impactando directamente en la reducción del tiempo de diagnóstico y recuperación de los pacientes, en la reducción del absentismo y, por tanto, en la mejora de la productividad.



**+** *La puesta en marcha de CARS supone todo un hito en nuestra apuesta por ser una empresa saludable que repercutirá en el bienestar de nuestros trabajadores y todo su entorno*

**Luca de Meo**  
Presidente de SEAT

## Mens sana in corpore sano

Una de las áreas más solicitadas es la relacionada con traumatismos musculoesqueléticos en la que se han realizado más de 17.000 consultas de traumatología, reduciendo tiempo de diagnóstico y recuperación. Adicionalmente, CARS cuenta con dos amplias salas equipadas, una para trabajos de fisioterapia y rehabilitación, y otra para fitness, desarrollando ejercicios que utilizan el propio peso del cuerpo para mejorar la condición física, los cuales son adaptados personalmente en función del historial médico y el puesto de trabajo de cada empleado.

SEAT se enorgullece también de cuidar al máximo a sus más de 3.000 trabajadoras (que representan un 21% de la plantilla) de la mano de un servicio de ginecología, siendo la única empresa en España en ofrecer gratuitamente y de forma integrada acceso a pruebas ginecológicas de detección precoz de cáncer de mama y cérvix uterino.

El centro cuenta también con otros servicios como cardiología y salas de diagnóstico por imagen. La última inclusión del CARS ha sido la unidad de salud mental, otro de los grandes valores añadidos que SEAT ofrece a sus empleados, ya que la psicología no está cubierta por la sanidad pública y es un área donde ya se han realizado más de 1.700 visitas, de las cuales el 79% han derivado en tratamientos relacionados con ansiedad, depresión o insomnio.



## En la prevención está el secreto

Uno de los lugares estrella es su laboratorio biomecánico equipado con alta tecnología, en el que más de 20 cámaras procesan en 3D las características músculo-esqueléticas de los trabajadores con el objetivo de adaptar y desarrollar de manera óptima la ergonomía de cada puesto de trabajo. El fin no es otro que prevenir patologías derivadas del proceso productivo y ayudar a una mejor rehabilitación en caso de lesiones. Dicho laboratorio biomecánico es el más grande y avanzado dentro de una empresa en España, y ha sido valorado por los usuarios con un 8,8 sobre 10 en los más de 3.500 estudios realizados hasta la fecha. ■



CARS es solo un granito de arena más dentro de la apuesta de SEAT en velar por la salud y la seguridad de sus trabajadores, con un equipo propio de más de 54 profesionales de la salud. Entre ellos se encuentran especialistas en medicina y enfermería del trabajo, así como técnicos de prevención, que realizan al año aproximadamente 12.000 reconocimientos en los diez centros médicos de la compañía, además de la evaluación de riesgos derivados del puesto de trabajo.

Gracias a servicios como estos, SEAT ha conseguido la certificación de “Empresa Saludable”, convirtiéndose en la única compañía en el sector en España en poseer este reconocimiento. El certificado, que en España otorga AENOR, está impulsado a nivel internacional por la OMS y tiene en cuenta la promoción de la salud, la seguridad y el bienestar en el entorno laboral. ■

# MINDFULNESS, PIEZA CLAVE EN EL BIENESTAR LABORAL

Según la Organización Mundial de la Salud, cuando hablamos de bienestar en el trabajo, no nos estamos refiriendo únicamente a aspectos relativos a la seguridad o la salud física. Nos referimos a cómo las personas nos sentimos con respecto a nuestro trabajo. A cuestiones tan profundas como que el trabajo nos proporcione la posibilidad de desarrollar nuestra creatividad, de establecer relaciones positivas y enriquecedoras, de sentir que formamos parte de un objetivo más grande y que estamos contribuyendo de alguna manera al bienestar común.

Evidentemente, para abordar una cuestión tan compleja e importante, precisamos de herramientas poderosas e innovadoras. La práctica de Mindfulness ha logrado, gracias a multitud de estudios científicos que avalan sus resultados, posicionarse como una pieza clave para desarrollar el bienestar laboral.



**Susana Zaballa**

Consultora e Instructora  
de Mindfulness

Mindfulness consiste en prestar atención de forma consciente al momento presente, desde una actitud de aceptación y amabilidad. El primer beneficio, a nivel individual, de esta práctica es la claridad mental y la calma, no solamente a nivel cognitivo sino a nivel espiritual. Todas las personas poseemos esta capacidad y la hemos experimentado en menor o mayor medida a lo largo de nuestra vida. Sin embargo, una casi permanente conexión tecnológica, la multitarea, el peso de la conciliación familiar y algunas

tendencias de la mente como la propensión a divagar, hace que nuestra atención esté muy a menudo (casi el 50% del tiempo) en otras cuestiones diferentes a la realización de la tarea que tenemos entre manos, y que nuestra mente esté en un estado de furia o abatimiento más que en la calma. Esta forma de trabajar y de vivir no es eficiente y genera estrés y frustración.

**+** *Debemos aprender a cuidarnos trabajando de una forma más sostenible, y las organizaciones deben propiciar y sustentar ese cambio* **+**

## Organizaciones más resilientes y sostenibles

En los últimos 30 años, multitud de compañías, grandes y pequeñas, públicas y privadas, han incorporado programas de Mindfulness en su día a día. El Parlamento Británico ha elaborado un informe sobre los beneficios de incorporar Mindfulness en el entorno empresarial. La principal ventaja es la reducción del malestar por estrés. Y aunque es una razón de peso para elegir una intervención basada en Mindfulness, ya que el estrés tiene consecuencias directas e indirectas sobre la salud de las personas tales como enfermedades cardiovasculares, diabetes, insomnio, envejecimiento prematuro, problemas digestivos, etc., y a nivel organizacional, en la productividad, la empatía, la creatividad, los accidentes laborales y el absentismo, no es la única. Existen otras ventajas muy interesantes desde el punto de vista empresarial. Cuando se incorpora Mindfulness como una práctica entre todas las personas y departamentos, toda la organización se transforma en una entidad

más resiliente y sostenible. Porque Mindfulness es, sobre todo, una herramienta para el desarrollo de habilidades emocionales y sociales, como la conexión con nosotros mismos y con las demás personas, la empatía y la resiliencia. Habilidades transversales que toda persona que quiera ser feliz en su trabajo, tenga o no responsabilidades de liderazgo, debe desarrollar.

## + *Trabajamos para conseguir profesionales satisfechos, comprometidos y optimistas* **+**

*Marta Álvarez, Madelen Bermeosolo y Andrea Ibáñez (EITB, Radio Televisión Pública Vasca) nos cuentan los múltiples beneficios que la práctica de Mindfulness puede aportar a las organizaciones. En su opinión...*

Uno de los principales beneficios es la reducción del malestar que genera el estrés. Asimismo, la implantación de programas de mindfulness en la organización trae consigo otros beneficios adicionales como la modificación de los estilos de relaciones entre las personas y áreas de una organización, volviéndose estas más satisfactorias, amables y eficientes; y la incorporación de hábitos que mejoren la organización y la gestión del tiempo.

*En vuestro caso concreto, ¿por qué habéis apostado por esta iniciativa? ¿En qué aspectos creéis que EITB puede beneficiarse de esta práctica?*

Una de las líneas estratégicas establecidas por EITB para el período 2017-2020 pone el foco de actuación principalmente en las personas que hacemos posible la organización. Esto pasa por activar políticas de bienestar y aplicar prácticas innovadoras que mejoren el clima y el bienestar laboral en la organización que posibiliten un incremento de la productividad y fortalezcan la marca EITB en la Comunidad.

Como decía el maestro Zen Shunryu Suzuki, "the most important thing is to remember the most important thing". Las personas somos lo más importante en las organizaciones. En una sociedad en la que la mayoría de nosotros trabajaremos como mínimo hasta cumplir los 67 años debemos aprender a cuidarnos, trabajando de una forma más sostenible, y las organizaciones deben propiciar y sustentar ese cambio. ■



*¿Qué tipo de acciones estáis poniendo en marcha como empresa saludable?*

Desde el proyecto Izan Ongi EITBn que hemos puesto en marcha recientemente para mejorar el bienestar laboral, queremos impulsar actuaciones para conseguir profesionales satisfechos, colaborativos, cohesionados, reconocidos, con herramientas para la gestión de las emociones, profesionales proactivos, comprometidos, que sientan vinculación con la empresa y confianza organizacional. Personas resilientes y, además, optimistas.

Es por ello que las actuaciones previstas están relacionadas con la gestión del talento y la mejora en la calidad de vida laboral y contemplan, entre otros, aspectos tan importantes como el proceso de acompañamiento al trabajador/a en su transición a la jubilación; medidas para impulsar el salario emocional; talleres que favorecen la adquisición de hábitos que generen un mayor bienestar físico y emocional; desarrollar habilidades conversacionales para la transformación, etc.

Por otra parte, queremos lanzar actividades relacionadas con la gestión social de los valores, acciones orientadas a producir un beneficio a la sociedad y contribuir al desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda Vasca 2030 para un desarrollo sostenible. ■

**Margarita Román**

Fisioterapeuta y Osteópata, y Gerente de la Clínica Sanas



**¿Qué es peor para nuestra salud: trabajar de pie o sentados?**

Lo peor para nuestra salud es permanecer durante un largo periodo de tiempo en la misma posición, tanto sentado como de pie. El cuerpo está diseñado para moverse y nuestras articulaciones necesitan el movimiento para mantenerse flexibles y evitar la rigidez que conlleva estar durante muchas horas en la misma posición. Lo ideal en el trabajo sería cambiar de posición y moverse cada 2 horas.

**En un reciente estudio aseguraban que trabajar de pie podría llegar a ser la clave para lograr la felicidad en la oficina. ¿Compartes esta conclusión?**

Es verdad que el trabajo de oficina, en el que se pasan muchas horas sentado, está causando muchos tipos de patologías, pero no creo que estar de pie sea la solución. Como he comentado antes, para que nuestro cuerpo no sufra, si trabajamos sentados lo mejor sería levantarse y andar cada cierto tiempo, y si trabajamos de pie deberíamos sentarnos y descansar las piernas.

**¿Tiene que ver lo corporal con lo emocional?**

Tiene que ver y mucho. En la actualidad vivimos sometidos a un alto nivel de estrés, lo que repercute directamente en nuestro cuerpo. Lo veo a diario en la consulta. Los pacientes acuden con mucha tensión muscular, dolores de espalda y cefaleas tensionales originadas por el estrés y las preocupaciones. Podría asegurar que un alto porcentaje de estas dolencias provienen del estado emocional. ■



Quién nos iba a decir que algún día podríamos llegar a cumplir al pie de la letra aquello que decía una conocida canción que escuchábamos cuando éramos niños. Y es que, a día de hoy, cada vez más compañías están incorporando entre su mobiliario de oficina mesas para trabajar de pie con el objetivo de transformar sus espacios de trabajo y hacerlos más “saludables”. El ejemplo más conocido vuelve a ser, una vez más, el de Apple, en donde, por el momento, los empleados de Apple Park ya practican este estilo de trabajo, compaginado, eso sí, de forma puntual, con la tradicional forma de situarse frente al ordenador, sentados.

Todo ello, en un momento en el que diversas investigaciones y ensayos como el impulsado por SMARt Work concluyen que trabajar con mesas de oficina elevables genera un impacto positivo en aspectos como el desempeño laboral, la calidad de vida del trabajador e incluso la salud mental. Pero, ¿también en el compromiso y motivación? ¿Y en la satisfacción del empleado? ■

**LOS BUENOS DESEOS DEL AÑO**  
O CÓMO HACER UNA OFERTA DE VALOR AL EMPLEADO MÁS SANA



**Susana Marcos**  
Socia en PeopleMatters

Ahora que nos espera un año por estrenar, nos hacemos propósitos para superar la felicidad que alcanzara el anterior. Salud, dinero y amor, decimos. Repasamos lo que nos importa y lo que es superfluo, lo que nos hace sentirnos bien y lo que quisiéramos no haber vivido jamás, las personas que siguen incondicionales a nuestro lado y quiénes estarían mejor en otra galaxia. Retomamos así el trabajo preguntándonos si las horas que pasamos en él merecen de verdad el esfuerzo, el tiempo, el talento y la aportación que somos capaces de dar. ¿Te lo has preguntado alguna vez? ¿No lo hacemos todos los días?

La respuesta a estas preguntas es fácil. Sí, todos los seres humanos nos preguntamos si vale la pena lo que hacemos. A diario, cada minuto. Buscamos satisfacer nuestras necesidades y expectativas, atajamos para encontrar la forma de recibir sensaciones placenteras con todo lo que hacemos. Primero intentamos cubrir las básicas de alimento, higiene, seguridad y respeto, pero en seguida pedimos mucho más a la vida: saber que contamos, que formamos parte de algo más grande, que tenemos posibilidades de progresar, y que de hecho, lo hacemos. Que

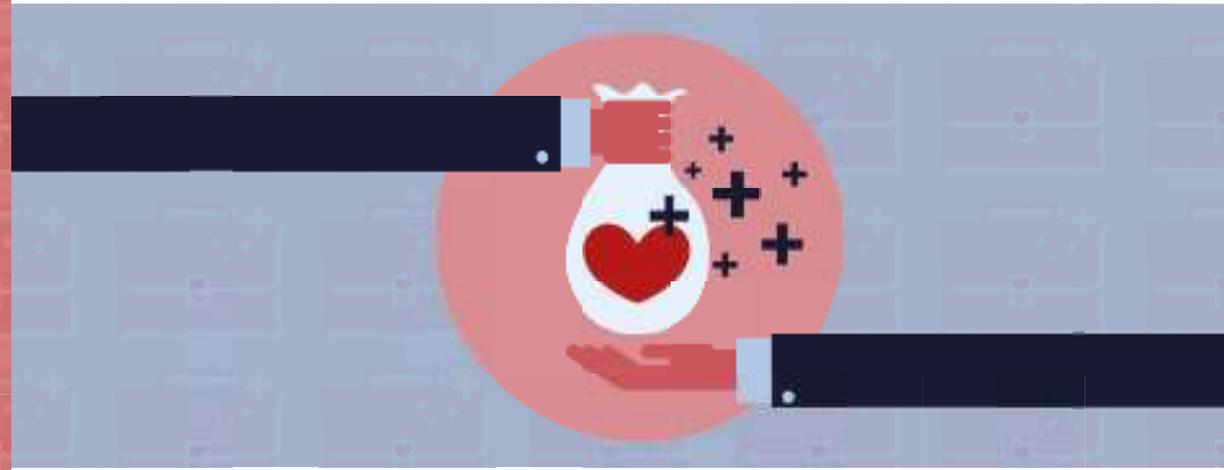
podemos ser nosotros mismos, que contribuimos, que trabajamos para vivir y no vivimos para trabajar. No todo es dinero. La búsqueda de la felicidad nos hace estar activos, despiertos, abiertos a nuevas experiencias y retos, dispuestos a prestar (que no regalar) nuestras energías para volver a encontrar un nuevo estado de equilibrio.

**Como empresas y como empleados tenemos una nueva oportunidad -y la responsabilidad- de poner el énfasis en los factores que hacen de las compañías lugares sanos y fuertes**

Siendo esto casi una obviedad para cualquiera que lo piense dos minutos, resulta complicado llevarlo al entorno de las organizaciones. Los intereses de las partes, los entramados psico-sociológicos y las habilidades y capacidades de aquellas, no siempre se ordenan y priorizan para obtener la máxima satisfacción y equidistancia en el conjunto. El algoritmo perfecto que los conjugue, como si se tratara de aplicar un método de mínimos cuadrados a la ecuación de regresión

> de las variables que a empresa, empleados y sociedad nos producen el necesario bienestar, es inexistente. Sin embargo, las empresas que no hacen bien este cálculo y pretenden obtener su beneficio a costa de poner en riesgo los factores que afectan a la satisfacción de sus empleados –incluso los más básicos– arriesgan profundamente su salud y están condenadas al fracaso a largo plazo. Salarios de pobreza, inseguridad en el empleo, escaso respeto por el tiempo y la vida privada de los empleados, relaciones basadas en el beneficio inmediato, falta de participación, feedback y pertenencia... son descriptivos de un buen número de “negocios” cuya contribución a la creación de valor para la sociedad es más que discutible, y que producen miles y miles de personas que pierden la confianza en uno de los motores más importantes de crecimiento y futuro de un país: sus organizaciones empresariales. Aunque llevamos décadas sabiendo positivamente que operar solo pensando en el enriquecimiento del accionista es un enfoque del pasado y nunca acertado, seguimos viendo el surgimiento de empresas insanas que pretenden hacer negocio a costa de las personas.

**Aunque llevamos décadas sabiendo positivamente que operar solo pensando en el enriquecimiento del accionista es un enfoque del pasado y nunca acertado, seguimos viendo el surgimiento de empresas insanas que pretenden hacer negocio a costa de las personas**



Tampoco hay que descontar al otro agente de la ecuación, el trabajador. Una sociedad con tendencias tan hedonistas como la actual, ha venido empoderando a los trabajadores a todos los niveles, reconociendo y reforzando su papel en el crecimiento de los negocios y poniendo un fuerte foco en la cobertura de todo tipo de necesidades con el fin de tenerles contentos, por muy peregrinas que estas pudieran a veces parecer. Los trabajadores se han organizado para exigir a sus empresas dar una respuesta justa y equitativa que les compense en reciprocidad por su tiempo, su talento, su esfuerzo y sus resultados. Las empresas, sobre todo las más grandes y consolidadas, han respondido enriqueciendo la oferta de valor al empleado casi sin límite, como si solo de ello dependiera su capacidad de captación, fidelización o su reputación. Esto ha tenido efectos muy positivos sobre el potencial de atracción y retención de las empresas, pero ha tenido un efecto más limitado sobre la mejora de la productividad, la motivación y el compromiso efectivo de los empleados con el éxito empresarial. En muchos casos, una oferta de valor por encima de la contribución real ha producido plantillas sorprendentemente

inconformes, sobrealimentadas y fuera de la realidad de la economía real, “atrapadas” con esposas de oro.

**Los trabajadores se han organizado para exigir a sus empresas una respuesta que les compense por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados**

Nos espera todo un nuevo año para cumplir con los propósitos que ahora nos formulamos. Como empresas y como empleados tenemos una nueva oportunidad –y la responsabilidad– de poner el énfasis en los factores que hacen de las compañías lugares sanos y fuertes, que crean valor a corto y a largo plazo para sus accionistas, pero también, y en la misma medida, para sus colaboradores y para la sociedad. El significado del deseo de salud, dinero y amor en la oferta de valor al empleado cobrará así un significado mucho más profundo, equilibrado y trascendente. ■

## Más allá del salario... el salario emocional



**Roberto Roig Balaguer**

Director de Empresas e Instituciones VidaCaixa



Vivimos tiempos disruptivos en los que todo evoluciona de forma rápida y el concepto “más allá del salario” representa una clara propuesta de valor a los empleados. Es todo aquello que nos hace sentir bien y alineados con los objetivos y retos que la organización nos plantea. Ese beneficio comprende desde unas instalaciones agradables hasta las vacaciones o el fomento de la conciliación y de un espíritu de equipo que actúa de forma colaborativa.

Pero no solo eso. Al salario económico se suma el conocido como “salario emocional”. El sentimiento de pertenencia, la motivación, la voluntad de superación... El empleado pasa a formar parte de la estrategia de la empresa y es la manera en la que el talento reclama condiciones más orientadas a las personas.

En un entorno en el que la curva demográfica presiona el sistema público de pensiones alimentando la inseguridad sobre el futuro, los planes de empleo se convierten en uno de los beneficios más valorados por los empleados. La previsión social en el marco de la empresa contribuye a generar un ambiente de seguridad y tranquilidad ante el futuro aportando un gran valor en la fórmula del salario emocional. ■

# WELLBEING CORPORATIVO

EL NUEVO CONCEPTO

## + 'SALUD DEL EMPLEADO'

by Aon

No hay ninguna duda de que la salud es lo primero y además está de moda. De que su optimización ofrece múltiples beneficios en forma de aumento de productividad, retorno, reducción del absentismo, engagement, coste e imagen... tampoco. Por eso resulta fundamental que pensemos en la salud más allá del aquí y ahora de manera aislada, vinculándola a todos los ámbitos de nuestra vida, combinándola con el entorno que nos rodea y haciéndola sostenible en el tiempo.

Pensemos en:



**Entorno global y digital**



**Gobierno corporativo, regulación y transparencia**



**Envejecimiento de la población; Convivencia intergeneracional**



**Atracción y retención del talento**



**Financial Wellbeing**



**Incremento de los costes médicos**



**Políticas de bienestar**

Estas y otras muchas son las situaciones socio-económico-culturales que impactan directa o indirectamente en el bienestar de las personas y de las organizaciones. ¿Pero de qué estamos hablando cuando nos referimos al Wellbeing y Bienestar de los Empleados como nuevo concepto de Salud?

Se trata de considerar el Wellbeing como un estado de equilibrio que consiste en tener acceso a los recursos apropiados, las oportunidades y el compromiso necesario para lograr una salud y un rendimiento óptimos para el individuo y la organización. Desde este punto de vista son 4 los pilares y equilibrios necesarios para conseguirlo: Físico, Emocional, Financiero y Social.



Por todo ello es muy importante que las soluciones que se ofrezcan a los empleados en el ámbito de la salud evolucionen y se adapten a estos pilares y necesidades reales, ofreciendo modelos integrales con visión 360° que se ocupen de la Salud Física, Emocional, Financiera y Social de las personas.

Desde un punto de vista empresarial somos responsables de encaminar a nuestras plantillas hacia este modelo de una manera proactiva, de promoción de la salud basado no solo en acciones sino en conductas, comportamientos y hábitos que garantizan el éxito y retorno de la inversión de las políticas saludables en todos y cada uno de los ámbitos de nuestra compañía. >

## Cómo establecer un plan de Wellbeing

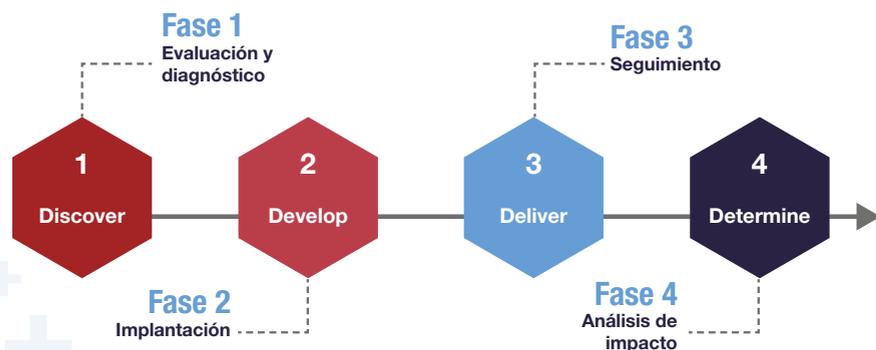
Aon, líder en consultoría de servicios profesionales y gestión de riesgos, ha desarrollado una metodología propia e innovadora que permite abordar los planteamientos de una manera analítica, estratégica y práctica.

A través del conocimiento se busca que el modelo de empresa saludable sea tangible y que tenga un impacto positivo medible en las organizaciones y en las personas. Aon ayuda a las empresas a definir bien sus objetivos, a conocer sus puntos de partida y debilidades tomando de base este trabajo exhaustivo de análisis, conocimiento y consultoría, y da soporte en el desarrollo y ejecución de planes de acción claros y realizables. En este sentido, utilizan todas las capacidades que Aon tiene en data analytics para poder tomar las decisiones más adecuadas.

**+** *Es fundamental desarrollar visiones estratégicas, acciones a largo plazo apoyadas con tecnología, y no herramientas o acciones puntuales aisladas*

Es fundamental desarrollar visiones estratégicas, acciones a largo plazo apoyadas con tecnología, y no herramientas o acciones puntuales aisladas. El trabajo se debe basar en una estrategia de bienestar alineada con los objetivos del negocio y con los valores fundamentales de la compañía. Y lo más importante, avalada por el compromiso de los CEOs y Comités de Dirección de la empresa. Este enfoque busca desarrollar modelos medibles.

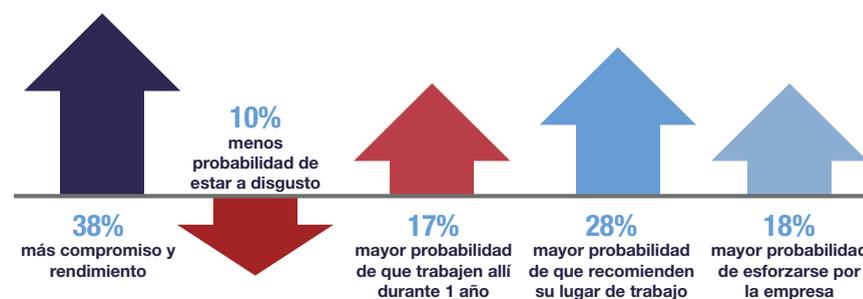
A la hora de establecer un plan de Wellbeing en nuestra empresa, debemos tener una metodología previamente establecida basada en 4 fases:



Por último, refrendar lo que los programas de Bienestar que se desarrollan e implantan con éxito pueden lograr: Menores riesgos en el estilo de vida y desarrollo de enfermedades crónicas; un mayor cumplimiento de los chequeos preventivos y de las pautas basadas en la evidencia sobre

afecciones crónicas; y una reducción de la tendencia del plan médico y de los costes relacionados con el absentismo, así como una mejora de la productividad, de la calidad de vida y la moral.

Cuando los empleados creen que la empresa se preocupa por su salud y bienestar nos encontramos:



Fuente: 2014 Consumer Health Mindset Study conducted by Aon Hewitt, the National Business Group on Health and The Futures Company

## Es un Win Win

No solo los empleados obtendrán beneficios, sino que las empresas reducirán el absentismo, mejorarán la productividad, disminuirán los gastos de salud que, a su vez, aumentarán el engagement y retendrán el talento, mejorando el clima laboral, la motivación y la participación. Según el informe EMEA Health Survey elaborado por Aon, el 61% de los RRHH encuestados considera muy importante atraer y retener el talento y el 54% mejorar el compromiso con sus empleados.

**+** *No solo los empleados obtendrán beneficios, sino que las empresas reducirán el absentismo, disminuirán los gastos de salud y mejorarán la productividad*

Siguiendo una estrategia, implantando medidas específicas y trabajando conscientemente en ello, se puede ayudar a potenciar estos parámetros.

Hoy en día, según EMEA Health Survey, el 98% de los encuestados se sienten responsables de influir en la salud de sus empleados y consideran más importante la implantación de medidas que ayuden a mejorarla.

Mejorar el bienestar de los empleados, desde un punto de vista holístico, es tarea de todos. Juntos mejoraremos el compromiso y el entorno laboral, alcanzando los objetivos de negocio y potenciando la marca de empresa. ■



## LIDERAZGO POSITIVO COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD



**Tomas Elorriaga**

Director de BANPRO Innovación y Personas

Las organizaciones estamos viviendo una incertidumbre creciente, con cambios rápidos y drásticos a todos los niveles que nos obliga a transformar nuestros modelos de negocio y a nosotros mismos, debemos atraer talento, innovar y crear ventajas competitivas sostenibles.

Ante estas nuevas realidades muchas empresas se han mostrado vacilantes, por lo que no han sabido prever ni gestionar estos cambios sociales pasando a convertirse en organizaciones 'enfermas' que se caracterizan por su alto estrés, negatividad, absentismo, falta de confianza y compromiso, pérdida de talento, falta de efectividad, malos resultados y un futuro bastante incierto.

### La gran diferencia competitiva

El liderazgo es una de las influencias más importantes para que las personas, equipos y organizaciones logren un mejor desempeño, resultados y seguridad de futuro.

Un buen lugar de trabajo es aquel en el que predomina la confianza sobre el miedo, las fortalezas sobre las debilidades, lo que hacemos bien sobre los errores, y donde se pone el foco en las oportunidades más que en las amenazas. Un estilo de liderazgo más positivo es un factor competitivo mucho más difícil de imitar y copiar que adquirir bienes físicos y materiales. La innovación organizativa y de gestión demuestra ser la gran diferencia competitiva.

Los profesionales tienen mayor capacidad de afrontar los cambios, la adversidad y la tensión del trabajo cuando tienen una actitud positiva y optimista. Si las personas tienden a esperar lo mejor de los demás, su capacidad de transformar, su confianza y sus rendimientos aumentan significativamente. Por contra, las estrategias de líderes centrados en los problemas, debilidades, errores y amenazas del entorno ofrecen peores resultados. Los profesionales con capacidad de prosperar ante la adversidad, el cambio y el riesgo son resilientes, optimistas, comprometidos, y cuentan con habilidades socioemocionales capaces de crear un sentido de propósito.

Si la actitud resulta esencial, debemos darnos cuenta de que la capacitación centrada únicamente en conocimientos y destrezas no es suficiente, pues se puede tener el conocimiento y saber cómo hacer las cosas, pero con actitudes negativas nuestras comunicaciones, relaciones y actuaciones no serían las óptimas.

### Optimismo y entusiasmo

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) afirman que a nadie le gusta trabajar con líderes irritables, dominantes o fríos. Los directivos que mantienen un liderazgo optimista y entusiasta suelen obtener

mejores resultados y a conservar durante mucho más tiempo a sus trabajadores más competentes. Las personas cuando recibimos retroalimentación sobre nuestras fortalezas somos más proclives a sentirnos comprometidos y a ser más productivos que cuando recibimos retroalimentación sobre nuestras debilidades.

Cuando la complejidad aumenta y se requieren adaptaciones y creaciones ágiles, los modos tradicionales de jerarquías, control y permiso no tienen sentido porque pierden el respeto, la transparencia, la confianza y el compromiso. No olvidemos que las organizaciones son sistemas sociales. En este aspecto, los líderes positivos no se dedican a controlar, supervisar, dar órdenes, meter miedo... sino a hacer a las personas mejores. Son líderes positivos que fomentan una visión de abundancia, transformación, confianza, responsabilidad y libertad.



**Gestionar la adversidad desde la esperanza y el optimismo es una forma elegante de liderar reservada a personas con una ética, sentido de abundancia y consciencia distinguida**



Las organizaciones que prosperan tienen profesionales proactivos y responsables con capacidad de innovar en la incertidumbre dentro de estructuras organizacionales modernas, flexibles y ágiles. El bienestar del profesional es clave para que cada uno sea la mejor versión de sí mismo, por lo que existe una evidente necesidad de un enfoque más positivo, que destaque las fortalezas, construya climas de trabajo adecuados, mejores relaciones y que le dé un sentido a lo que hacemos.

Gestionar la adversidad desde la esperanza y el optimismo es una forma elegante de liderar reservada a personas con una ética, sentido de abundancia y consciencia distinguida.

Cuando los líderes de las organizaciones promueven conductas positivas fomentando expresiones frecuentes de gratitud, aprecio por las fortalezas, feedback positivo por el trabajo bien hecho, comunicaciones empáticas, sentido de misión... la confianza, el compromiso, la productividad, la innovación, la satisfacción del cliente y la rentabilidad es significativamente más alta que en otras organizaciones. ■



Desde BANPRO Innovación y Personas apoyamos a las organizaciones y a sus líderes a implementar los fundamentos del Liderazgo Positivo basados en crear un marco organizativo óptimo en 4 dimensiones; Clima Positivo, Relaciones positivas (Fortalezas y Redes de Energía), Comunicación positiva Y Sentido Positivo.

Precisamente, durante los últimos meses, BANPRO viene participando de forma activa con APD en la organización de diversos cursos y seminarios sobre Liderazgo Positivo. El último de ellos, el celebrado el pasado 29 de enero en San Sebastián bajo el enfoque "pequeños cambios, grandes resultados". ■

## Lo que haces para ti resplandece en tu vida laboral

¿En qué medida un estilo de vida saludable puede ayudar a dar “la mejor versión de ti” en el ámbito laboral?

Si te sientes bien (comes saludable, duermes suficiente, haces ejercicio, pasas tiempo de calidad con tus seres queridos), tu cuerpo —física y mentalmente— estará en las mejores condiciones para trabajar. Lo que haces para ti resplandece en tu vida laboral.

Además de la necesidad de seguir una dieta saludable, como bien reflejas en tu blog, ¿qué crees que se requiere a la hora de lograr organizaciones y personas emocionalmente saludables?

Creo que lo más importante es tener objetivos realistas y mucha organización a la hora de concretarlos. Me explico, la vida saludable requiere paciencia y disciplina; si te pones unas metas súper estrictas, nunca las alcanzarás. Para llegar a tus metas necesitas proyectarte y trazar un plan de trabajo previo: esta semana entreno 5 veces, pero lo haré en estos horarios ya que tengo reuniones o citas de mi hijo. Si no te organizas, nunca vas a cumplir los objetivos.

La práctica del health coach, ¿por qué ha pasado de ser una moda a una necesidad?

Ser health coach es más que una moda. La práctica comprende todas las áreas del estilo de vida. Si quieres estar bien necesitas que todos los aspectos de tu vida funcionen bien. Un ejemplo de esto es que de nada te sirve comer muy saludable cuando no duermes nunca. Si no descansas, tu cuerpo está mal, te sientes bajo de “pila” y con poca paciencia. Por este motivo ser health coach es tan importante, porque nivela tus áreas para estar y sentirte en plenitud.

**María Calle**

Food Stylist y Health Coach  
del Institute of Integrative  
Nutrition en NYC

“¿Quieres que tus empleados trabajen más, sean más proactivos, saludables y felices?”. Seguro que muchos directivos querrían dar respuesta a esta pregunta. ¿Cómo pueden conseguirlo?

Obviamente que las respuestas a todas las preguntas son un Sí rotundo. Para conseguirlo, necesitas que tus empleados se sientan bien, que valoren su trabajo, que se sientan recompensados por sus logros, que se sientan identificados con la empresa. ¿Cómo lograrlo? Hay que darles incentivos y calidad de vida en su trabajo. Pasamos más horas en el trabajo que fuera de él, así que debes hacerlos felices dentro de su ámbito laboral. Incentivos como días libres, masajes, actividades grupales o apoyo emocional, ayudan muchísimo a sentirte parte de una empresa. Si la empresa te hace sentir importante, tu compromiso con la empresa también lo será. ■

## MÁS QUE UNA OBLIGACIÓN, ¡UNA OPORTUNIDAD!

Expertos y directivos coinciden en destacar que la salud de las personas que conforman una organización es lo primero. Pero más allá de responder a un estricto cumplimiento normativo, fundamentalmente en materia de prevención de riesgos laborales, cada vez más compañías están entendiendo que poner a disposición de sus empleados múltiples iniciativas focalizadas en la mejora de su bienestar, y hacerlo de forma planificada, es una opción en la que el win-win está asegurado.

Tal y como asegura Fernando Campos Márquez, Managing Director del área de Health & Benefits de Aon, “un empleado feliz y sano es mucho más productivo, por lo que merece la pena asignar un presupuesto al ser un retorno asegurado y un beneficio claro para todas las partes implicadas”.

**Una Empresa Saludable lo que hace es promover el cambio de actitud de los empleados**

**Un empleado feliz y sano es mucho más productivo**

Sin embargo, “una Empresa Saludable no se limita a ofrecer a sus empleados un bono descuento para un gimnasio o una opción de almuerzo sano: esa sería una visión muy superficial de la cuestión. Lo que realmente hace es promover el cambio de actitud de los empleados, motivándoles a mejorar su estado de salud y creando el entorno adecuado para que puedan conseguirlo”, afirma por su parte Gonzalo Serra Fernández, Socio Director de IAR Instituto de Alto Rendimiento. ■

**La semana BeHealthy+**  
de Banco Santander

### Conócete, Muévete, Equilibrate y Aliméntate.

Bajo estos 4 ejes se estructura el programa BeHealthy que Banco Santander viene impulsando desde hace varios años con el objetivo de inspirar a sus empleados a que adopten un estilo de vida que les ayude a sentirse mejor consigo mismos, en su entorno personal y laboral, y hacer de la entidad la organización más saludable del mundo.

Compuesto por múltiples actividades e iniciativas para promover hábitos de salud y bienestar entre los más de 200.000 empleados del grupo, este proyecto responde al convencimiento de la necesidad de invertir en iniciativas que ayuden a que los empleados se sientan bien en su lugar de trabajo y estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, tal y como opina Roberto di Bernardini, responsable global de Recursos Humanos de la entidad. ■

# El Emprendimiento Corporativo

## O CUANDO LLEVAS LA START-UP DENTRO (DE TU EMPRESA)

*El emprendimiento corporativo como modelo de crecimiento empresarial ha pasado de ser una característica propia de empresas jóvenes de base tecnológica a tener cada vez mayor aceptación dentro de todo tipo de organizaciones. Las ventajas de promover espacios de innovación y dotar de facilidades a los trabajadores para desarrollar proyectos propios abarcan desde la creación de nuevas líneas de negocio, hasta una importante mejora en la capacidad de retención del talento emprendedor.*

El fenómeno de las start-ups está empezando a cambiar el mundo empresarial, tal y como se conocía hasta la fecha. La robustez de una empresa centenaria ya no basta para conseguir el éxito y buena parte de las compañías que hoy dominan el mundo nacieron en la era digital, como Facebook o Google. Toca renovarse o morir, ya que las necesidades son cada vez más tecnológicas y cualquier negocio que quiera sobrevivir debe adaptarse. Por eso, las startups suponen una amenaza real para cualquier empresa consolidada pero, al mismo tiempo, una fuente en la que inspirarse para no quedarse en el camino.



**LUIS MARTÍN**  
CEO de BARRABÉS.BIZ

*“Contar con herramientas específicas que te ayuden a pensar de manera distinta, sin dejar de lado tu día a día, te permitirá dar grandes pasos en innovación”*

## Aprendiendo de una start-up

Aunque tu empresa no se dedique al ámbito tecnológico o digital, siempre puede ser una buena idea desarrollar proyectos de innovación que ayuden a mejorar procesos, recortar gastos innecesarios o adquirir una ventaja importante respecto a tus competidores en el sector.

En este sentido, una empresa tradicional debería olvidarse -o no prestar tanta atención- del beneficio a corto o medio plazo si quiere seguir presente en el mercado, y el desarrollo de innovaciones en el sector puede darle ese valor añadido que la sitúe en cabeza. Para ello, hay que contar con mentes con talento que sean capaces de detectar las necesidades que se avecinan y, por encima de todo, crear algo básico y que pueda generalizarse al máximo.

## 4 caminos para innovar desde la empresa

En palabras de Luis Martín, CEO de BARRABÉS.BIZ, “contar con herramientas específicas que te ayuden a pensar o a actuar de manera distinta, sin dejar de lado tu día a día, es lo que te permitirá dar grandes pasos, razonables y seguros, en innovación”. Asegura también que “cuando identificas los retos u oportunidades, los puedes afrontar de 4 formas distintas: desde dentro de la empresa, con intraemprendimiento. Seguro que cuentas con personas con capacidad intelectual, con empuje, con pasión, que son capaces, en modo start-up, de sacar las cosas adelante; viendo lo que hay en el mundo e intentando ‘colaborar’ mediante la aceleración de ideas de forma conjunta; a través de la innovación abierta; y mediante un mentor building, construyendo lo que necesitas”.



**EGOITZ ZARALLO**

Product Owner de BARRABÉS.BIZ

*“Trabajar como ‘startuperos’ dentro de una compañía significa trabajar con recursos y procesos distintos, y de la mano de metodologías ágiles”*

## Factores imprescindibles en el intraemprendimiento

Para Egoitz Zarallo, Product Owner de BARRABÉS.BIZ, “trabajar como ‘startuperos’ dentro de una compañía significa trabajar con recursos y procesos distintos a los de dicha organización, y de la mano de metodologías ágiles. El objetivo es encontrar nuevos modelos de negocio y nuevas oportunidades, y no resultados conocidos y estables”. Así, destaca que “existen una serie de factores imprescindibles a tener en cuenta a la hora de lanzar iniciativas de intraemprendimiento: el respaldo de la alta dirección, un cambio cultural y de procedimientos, y la aceptación del fracaso”.

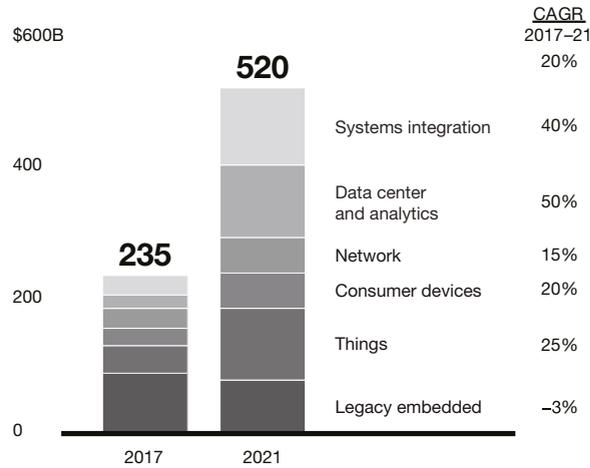
Ya sea dentro o fuera de la empresa, la innovación ha pasado de ser un signo de diferenciación de las grandes compañías y pymes internacionales a una auténtica necesidad para la supervivencia de cualquier modelo de negocio. Hoy, contar con la tecnología, la estrategia, la creatividad y una línea de investigación y desarrollo en I+d+i, no es un plus. Es la llave para el éxito. ■

Unlocking Opportunities in the Internet of Things

# EL IMPARABLE CRECIMIENTO DEL MERCADO IoT

El mercado IoT alcanzará los 520 mil millones de dólares en 2021. Así lo refleja el estudio de Bain & Company "Unlocking Opportunities in the Internet of Things", lo que supone más del doble de los 235 mil millones gastados en 2017, la mayoría de los cuales serán captados por sectores empresariales e industriales. No obstante, el informe también constata que los clientes están planeando más pruebas de concepto, pero muchos han atenuado sus expectativas sobre el ritmo de adopción de esta tecnología.

### IoT y análisis de ingresos



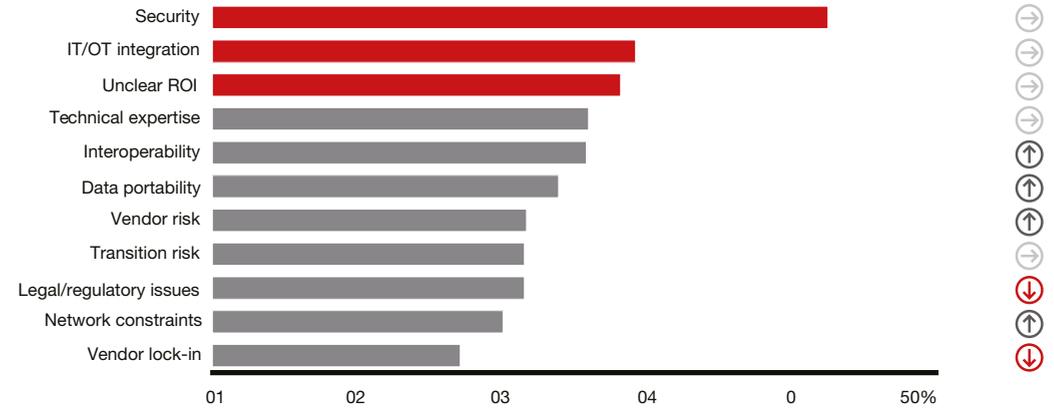
Fuente: Gartner; IDC; Harbor; Cisco; Ericsson; Machina Research; Ovum; Bain analysis; market participant interviews



### ¿Cuáles son las barreras más importantes que limitan a la hora de adoptar IoT/analytics solutions?

Cambios respecto a 2016

Porcentaje de encuestados (tres barreras principales)



Fuentes: Bain IoT customer survey, 2016 (n=533); Bain IoT customer survey, 2018 (n=627); market participant interviews

### Primer Informe del Barómetro del Factor Humano

# “HAY BUENAS INTENCIONES, PERO QUEDA CAMINO POR RECORRER”

Según se desprende del Primer Informe del Barómetro del Factor Humano de Fundació Factor Humà, en la mayoría de organizaciones existen muchas acciones puestas en marcha en campos como la flexibilidad, la igualdad, la retribución, la transparencia, la innovación, el desarrollo profesional o la ética. Sin embargo, la tarea pendiente es desarrollarlas en mayor medida, ya que algunas buenas intenciones se quedan por el camino. Asimismo, el estudio refleja que mientras que las pymes destacan en transparencia, las grandes organizaciones sobresalen en igualdad de oportunidades y diversidad.



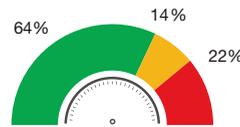
#### Una cuestión de ética y gobernanza

Solo el 43% de las empresas ha instaurado con éxito acciones para lograr una política salarial satisfactoria.



#### Buenas prácticas y algunas acciones pendientes

El 64% de las organizaciones usuarias del Barómetro del Factor Humano están adheridas a estándares y principios prescriptores de ética y buen gobierno como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y acuerdos sectoriales o territoriales.



#### La diversidad, un valor indispensable

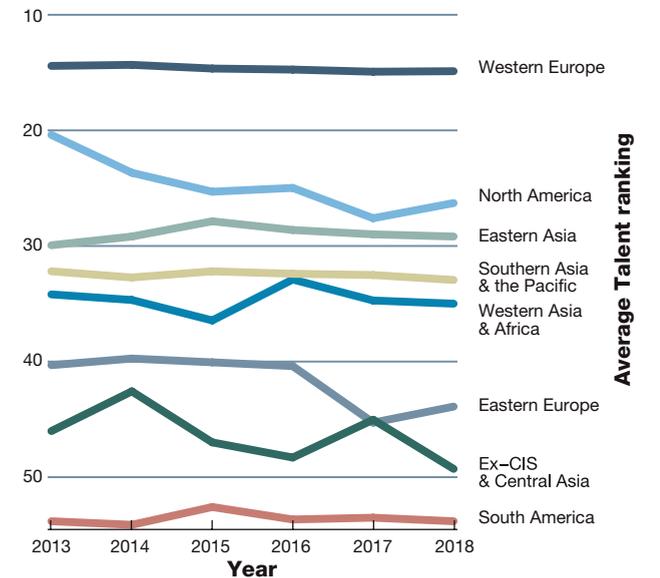
El 33% del total de las organizaciones que han utilizado el Barómetro declara que no disponen de mecanismos para asegurar una representación adecuada de mujeres en los puestos directivos.



### IMD World Talent Ranking 2018

# EUROPA OCCIDENTAL, LÍDER EN TALENTO

De acuerdo a la última edición del IMD World Talent Ranking, Suiza y Dinamarca lideran, por quinto año consecutivo, el ranking mundial de talento. Les siguen Noruega, Austria y Holanda, mientras que Canadá –en sexta posición– es el único país no europeo que se encuentra entre los diez primeros. Por su parte, España sube una posición respecto a la edición anterior y se coloca en el puesto 31. Por regiones, el informe también revela que Europa del Este se queda atrás, y Latinoamérica tiene dificultades para atraer y retener el talento.



#### Sub-regional talent competitiveness rankings, 2018

Fuente: IMD World Competitiveness Center (2018)



*El día en el que los Millennials desayunaron con Diamantes*

Bautizada ya como 'el Zara de la joyería', Amazing Jewelry irrumpía en el mercado de la mano de Jesper Nielsen en 2016 bajo una clara estrategia basada en la revolución del precio, la creación de espacios de venta interactivos y la generación de experiencias genuinas. Un nuevo concepto que aún calidad, moda y juventud, y que a día de hoy ha permitido a la marca tener presencia en 19 países junto con unas expectativas de expansión imparables. Un diamante en bruto del que nos hablan en la presente entrevista Gonzalo Artiach y Elena Ruiz, CEO y Directora de Marketing de Amazing Jewelry para España y Portugal.



**¿Las nuevas generaciones siguen "deseando" tener joyas, tal y como lo anhelaba la extravagante Audrey Hepburn en Desayuno con Diamantes?**

Sin duda. El deseo de potenciar la belleza propia y de adornarse ha existido en todas las culturas y en todos los continentes. Parece que las primeras joyas de las que tenemos indicios datan de hace 75.000 años, y hace unos 4.000 años en Sumeria la elaboración de joyas ya era un oficio importante.

Por supuesto que el tipo de joyas y la forma de acceder a estas ha ido evolucionando con el tiempo, pero yo diría –y parece que los datos de mercado así lo corroboran– que esta necesidad es aún mayor si cabe. De hecho, jamás he oído a una mujer decir "tengo demasiadas joyas, ya no quiero ni una más".

**“ Nuestra apuesta es hacer que cada visita a una de nuestras tiendas sea una experiencia. Y para ello contamos con elementos de gamificación como la ruleta de la fortuna y el myselfie ”**

**¿Son los millennials un "diamante" en bruto en el mercado de la joyería?**

Sí es cierto que los millennials tienen unos gustos que han evolucionado respecto de los de sus madres o abuelas. Incluso su forma de comprar también es diferente. Y tal vez en la joyería pocas marcas han apostado por ello. Nosotros sí lo hemos hecho, y nos está haciendo ser muy exitosos con los millennials y con toda persona "joven de corazón".

**“ En Amazing Jewelry hemos conseguido en menos de 2 años lo que la mayoría de las marcas no consigue en toda una vida, y es convertirnos en una marca global ”**



**¿Qué exige el actual cliente de joyas y qué experiencias ofrecéis desde Amazing Jewelry para que consuma vuestros productos?**

Existen muchos tipos de clientes. Incluso cada cliente busca diferentes experiencias y productos según la ocasión. Así, nuestra apuesta es hacer que cada visita a una de nuestras tiendas sea una experiencia. Y para ello contamos con elementos de gamificación como "la ruleta de la fortuna" y el "myselfie", y de servicio como bebidas, gominolas o puntos de carga para móviles. Y todo, al ritmo de las últimas tendencias en música deephouse y siempre con la ayuda de nuestro equipo.



**Vuestra expansión en lo que respecta a espacios de venta innovadores y originales es imparable. ¿Es un error pensar que los espacios físicos ya no son capaces de superar lo online? En este sentido, ¿cuáles son los factores diferenciadores de vuestros espacios de venta?**

En nuestra opinión, cada canal debería potenciar a los demás. El online está muy bien, pero la realidad es que nos sigue gustando comprar físicamente, poder tocar el producto, ir con una amiga o con tu madre de compras, y pasar un rato divertido. La realidad, además, es que cuando hablamos de joyas, prácticamente todas se compran en establecimientos específicamente diseñados para su venta, por lo que la venta online es muy residual.

**Uno de los sellos de identidad de Amazing Jewelry es la revolución del precio. ¿Cómo lo habéis conseguido?**

Muy sencillo: eliminando intermediarios. Todas las joyas van directas de la fábrica a nuestra tienda.

**De hecho, son muchos quienes ya hablan de vosotros como 'el Zara de la joyería'. ¿Qué estrategias de comunicación estáis poniendo en marcha para acercaros a vuestros potenciales clientes? ¿Y de venta?**

Es sin duda un gran halago que hablen de nosotros como el 'Zara de la joyería'. Además, todo el mundo conoce y entiende el colosal éxito de Zara, y en cierta forma lo siente como propio, cosa que nos ayuda a que entiendan Amazing Jewelry, nuestra propuesta de valor y nuestro increíble potencial.

**“ Es cierto que se trata de un sector muy atomizado, pero que ha emprendido el camino de la consolidación de ciertos players”**

Nuestro mayor esfuerzo de comunicación (y de nuevo como Zara) es estar en los mejores locales posibles. Y es en estos locales donde ya tenemos un gran tráfico de gente que está “de compras”, ofrecemos una experiencia única y joyas de moda a los mejores precios. Por otra parte, también estamos haciendo esfuerzos en redes sociales y con influencers. Pero lo que mayor efecto tiene es hacer eventos en nuestras tiendas (djs, “noche de chicas”, etc.).

**Estáis revolucionando un sector muy atomizado que mantiene desde hace 15 años un crecimiento sostenible del 3% anual. En vuestra opinión, el futuro del sector joyero pasa por...**

Es cierto que se trata de un sector muy atomizado pero que ha emprendido el camino de la consolidación de ciertos “players”. En todos los mercados se observa cómo las joyerías “atomizadas” y locales van perdiendo cuota de mercado mientras que las marcas la van ganando.

Respecto al crecimiento, este es estable y sostenible, y en el caso de España el año pasado fue del 4% y se prevé que sea del 4% en los próximos 4 años. Esto supone un escenario fantástico para todo el que decida apostar por este mercado con un

buen modelo de negocio. Yo creo que nosotros lo tenemos, y que así nos lo reconocerá el mercado, que al fin y al cabo es el único “juez”.



**El pasado mes de noviembre inaugurasteis la primera tienda en España. ¿Qué objetivos tenéis marcados en nuestro país?**

Sí, en Amazing Jewelry hemos conseguido en menos de 2 años lo que la mayoría de las marcas no consigue en toda una vida, y es convertirnos en una marca global.

El objetivo para España es abrir tiendas de unos 50-60 m<sup>2</sup> en los mejores centros comerciales y en las mejores calles comerciales de la mano de empresarios locales (franquiados).



Las primeras sensaciones son inmejorables ya que la acogida está superando con creces incluso los mejores escenarios previstos, por lo que creemos que será una expansión rápida y sólida.

Además, en estos momentos estamos buscando empresarios que quieran unirse a la revolución de Amazing y llevarlo a su ciudad. Quizá tú puedas ser uno de ellos... ■



LECTURAS  
LECTURAS  
LECTURAS



**LA MAGIA DE LOS EQUIPOS EXTRAORDINARIOS**  
ENRIC AROLA

BRESCA (PUBLI EBOOK), 2018  
ISBN 978-84-172-0003-9

**D**irigida a todos aquellos que forman parte de un equipo en el que se requiera cooperar, organizarse y alcanzar un objetivo común, la nueva obra de Enric Arola es un libro pensado para acompañar al lector en su liderazgo profesional y personal, fomentando equipos autodirigidos que eviten los problemas derivados de una autoridad jerárquica, y creando una cultura productiva sostenible mediante la toma de conciencia, por parte de las organizaciones, de su papel dentro de la sociedad.

\\ **LIDERAR NO TIENE TANTO QUE VER CON LAS PERSONAS COMO CON DAR RESPUESTA A ALGO QUE NOS MUEVE A LA ACCIÓN**

Una guía práctica para líderes que desean llevar a sus equipos a la máxima productividad con un nuevo estilo de trabajo.

RECOMENDADAS  
RECOMENDADAS  
RECOMENDADAS



**MANUAL PARA VIVIR EN LA ERA DE LA INCERTIDUMBRE**  
ANTONIO GARRIGUES WALKER

Dilexto, 2018  
ISBN 978-84-234-2007-4

**D**esde su dilatada experiencia profesional y su empeño intelectual como observador, Antonio Garrigues Walker ofrece una visión panorámica del malestar global y lo analiza. Lejos de catastrofismos y de optimismos ingenuos, el autor matiza algunos de los hechos que nos preocupan y propone, desde un liberalismo político clásico y empático, algunas formas de abordarlos.

\\ **CABE PREGUNTARSE SI EL ORDEN LIBERAL-DEMOCRÁTICO QUE HABÍA DADO FORMA AL MUNDO SE DESCOMPONE**

Un repaso a las fuerzas, cambios y retos de un mundo globalizado que muestra cómo hemos llegado hasta aquí y explica cómo podemos seguir creyendo en un mundo abierto que ahora se nos presenta lleno de incertidumbres.

apd

## EL CANAL PARA CONECTAR CON TU AUDIENCIA

APD es una red global de empresas, directivos y expertos de primer nivel. Una comunidad diseñada para crear valor. Un universo de experiencias de aprendizaje, networking, inspiración y negocio.

**+60**  
Años identificando tendencias

**+700**  
Actividades anuales

**+3.700**  
Empresas asociadas

**+60.000**  
Usuarios registrados

**+280.000**  
Directivos en nuestra red

**+1.250.000**  
Visitas únicas a apd.es

**+35.000**  
Lectores



Portal APD.es  
Canal TENDENCIAS

- Una experiencia (digital) exclusiva para tu audiencia.
- Multiplica tu alcance.
- Crea contenidos de calidad. Aprovecha todas las posibilidades de nuestra plataforma digital:

- + Formatos Multimedia
- + Campañas digitales
- + SEO
- + Acompañamiento actividades Offline

### Contenidos INTERACTIVOS

- Convierte el conocimiento y los mensajes de tu compañía en una experiencia única para los usuarios.
- Aprovecha las posibilidades que este formato aporta para mejorar tu base de datos.
- Distribución altamente segmentada: Impacta a la audiencia más interesada.
- Leads altamente cualificados.

### Revista APD ON&OFFLINE

- Refuerza el posicionamiento de tu marca.
- Mejora la visibilidad de tus expertos.
- Elige el formato que mejor encaje con tu estrategia:

- + Tribunas de opinión
- + Post / artículos
- + Entrevistas
- + Reportajes
- + Especiales
- + Monográficos

Contacta con [digital@apd.es](mailto:digital@apd.es)

CaixaBank, Mejor Banco del Año en España 2018

Un premio a la confianza de 14 millones de clientes



 **CaixaBank**



Ser fieles a nuestros valores de calidad, confianza y compromiso social nos ha hecho ser el Mejor Banco en España en el 2018.

- Somos el banco de confianza de uno de cada cuatro españoles.
- Una red de más de 4,500 oficinas, con presencia en el 94 % de los municipios españoles de más de 5.000 habitantes.
- Una plataforma de banca digital con 6 millones de clientes.

**Gracias a nuestros clientes, por habernos elegido, y a nuestros 32.000 empleados, por su compromiso.**