Número 353 SEPTIEMBRE/OCTUBRE 2020 www.apd.es

apd

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

{re-skilling}

La reinvención del talento para el nuevo futuro laboral

ESPECIAL

LA OFICINA (+) SEGURA

Telefónica | EMPRESAS

SELLO ECO SMART

Cuidemos del lugar donde todo es posible

Los servicios Eco Smart de Telefónica
Conectividad - Cloud - Digital WorkPlace - Big Data - IoT
ayudan a las empresas a aumentar su eficiencia y sostenibilidad.

Ahorro energético
Ahorro de agua
Reducción de CO2
Economía circular

telefonica.com/eco-smart
#SelloEcoSmartTelefónica

DIME QUÉ HABILIDADES NECESITAS Y TE DIRÉ QUIÉN ERES

Enrique Sánchez de León
Consejero Director General de APD

La nueva economía, con su correspondiente despliegue en el entorno digital, ha hecho tambalear los vectores que sostenían el viejo modelo. Ahora, la capacidad de competir depende más que nunca de la propuesta de valor que tu compañía sepa trasladar a su audiencia. Y para ello, se necesita asaltar un entorno más complejo que el que proponía la economía basada en la producción.

Es precisamente esa complejidad la que más incidencia tiene sobre la manera de operar de las empresas. El silogismo es sencillo pero muy difícil de llevar a cabo: cuanto más complejo es el entorno, mayor es la dificultad para disponer de recursos humanos que puedan enfrentarlo. Y no hablamos sólo de adquirir talento en el mercado; sino de ser capaces de activar una estrategia de capacitación de los empleados actuales.

El concepto de *reskilling*, que tratamos en toda su profundidad en este número de la Revista APD, hace referencia a esta necesidad de adaptación y búsqueda del liderazgo. A diferencia del concepto académico de formación, la renovación de habilidades es parte de un plan estratégico diseñado para conseguir más negocio. Es decir, influye en los productos y servicios que podré lanzar en el futuro.

Pero el mundo sería muy sencillo si sólo estuviéramos dedicándonos al conocimiento técnico. Las nuevas habilidades deben contemplar nuevos usos en la manera de desplegar los proyectos y subproyectos que van a mantener viva a una compañía. Y en estas nuevas maneras de trabajar encontramos nuevas maneras de relacionarnos, nuevos canales y herramientas y un nuevo posicionamiento de los trabajadores donde, en ocasiones, deberán tomar roles de auténtico liderazgo.

Por tanto, estamos ante un reto que viaja plenamente incrustado en el diseño estratégico de una compañía. En términos de transformación digital diríamos que toda compañía debe tener una estrategia de *reskilling* y una estrategia social que asegure su éxito. Cultura, formación y nuevas tecnologías conforman el triángulo virtuoso que toda organización va a tener que construir si de verdad quiere seguir siendo competitiva.

En APD llevamos muchos años poniendo foco en este paradigma ineludible. Sabemos que es una de las palancas para el progreso de nuestro tejido empresarial. Y nos hemos rodeado de los mejores expertos y compañías líderes para asegurar resultados. En este reto, APD y tu organización avanzamos juntos. ■

Sumario Nº 353

APD Internacional 006

06 APD Marruecos
La crisis del Covid, un acelerador de la historia
Mustapha Imrani, Director de Desarrollo de APD Marruecos

#SomosAPD 008

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

11 Nuevos Socios
Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

12 Nombramientos
Te ponemos al corriente de algunos de los nombramientos más destacados entre los Socios de APD

"No hay líder sin equipo"
Entrevista a Susana Marcos, CEO de PEOPLEMATTERS

14 Plan de Acción Solidario APD
APD entra en las aulas

#Experiencias APD 018

18 Europa y España ante un desafío sin precedentes: La visión del BCE
Luis de Guindos: "Lo peor que podría ocurrir en Europa es una recuperación económica sin generación de empleo"

20 Digitalización, *reskilling* y *agile* en torno a las nuevas dinámicas empresariales y la experiencia de cliente

23 La internacionalización de la empresa española en el nuevo contexto global

26 Ciberseguridad en la empresa en entornos de digitalización acelerada. Tecnología, procesos y personas para estar más 'seguros'

Save the Date 028

Avance de actividades que APD celebrará durante el mes de octubre

{re-skilling}

Monográfico 040

40 LA REINVENCIÓN DEL TALENTO PARA EL NUEVO FUTURO LABORAL

44 RENOVARSE... ~~O MORIR~~ Y SEGUIR. EL NUEVO ESCENARIO EMPRESARIAL EXIGE *RESKILLING*

48 "Las aptitudes se aprenden y cambian demasiado rápido como para que marquen la diferencia"
Entrevista a Óscar Naveiras, Socio Fundador de KELEA

51 Nuevas competencias para una normalidad diferente
Ignacio de Orúe, Director General de Personas, Comunicación y Relaciones Institucionales de Orange España

52 HABLAN LOS EXPERTOS. ENCARAR UNA REVOLUCIÓN, DESDE EL TALENTO

56 *Soft skills* y *hard skills*. Un tándem imprescindible, inseparable

58 "Las *soft skills* son el factor clave para impulsar el cambio dentro de las organizaciones con éxito"
Entrevista a Rémi Diennet, Director de BADENOCH + CLARK España

60 La hora del talento interno
Raquel Fernández León, Directora de Personas de TELEFÓNICA España

63 Crear, no solo reclutar, el mejor talento
Fernando Pozas Arjona, Socio Director Executive Search de DOPP

64 GESTIONAR EL *RESKILLING*. UNA PALANCA ESTRATÉGICA EN MANOS DE RECURSOS HUMANOS

68 Compartir inteligentemente. Una competencia nada moderna, muy Siglo XXI
Ignacio Pausa, Director de Organización & Personas de APD

71 Inteligencia colectiva al servicio del talento
Javier López Jericó, Director de Recursos Humanos de ASISA

72 Agile... para el mejor *reskilling*
Carlos Moure, CEO & Founder de KAIRÓS DS

73 Liderar el Cambio. Una *skill* imprescindible en el siglo XXI
Roberto Konigs, Socio Fundador de FACULTA GROUP

LA OFICINA (+) SEGURA

Especial 074

74 La oficina (+) segura. Tecnología, eficiencia y diseño al servicio de los espacios de trabajo

78 Bendito COVID-19 que nos impulsó sin retorno a un modelo de vida flexible
Francisco Vázquez, Presidente de 3G SMART GROUP

80 "No debemos ser cortoplacistas. Debemos buscar soluciones tecnológicas que nos hagan más seguros respecto a la COVID-19, pero también más competitivos de cara al futuro"
Entrevista a José Luis Fierro, Director General de CARLO GAVAZZI

84 Conectados con la salud. Asegurando el bienestar en el entorno profesional
Dolores Moreno, Directora de Salud de AON España

"Ahora más que nunca debemos conseguir que nuestros clientes se sientan seguros con nosotros"
Entrevista a Raúl González, CEO EMEA de BARCELÓ HOTEL GROUP

86 "Todos nuestros esfuerzos se orientan a conseguir el objetivo de seguridad total, accidentes cero y mejorar la salud de todos los trabajadores"
Entrevista a Juan Gil, CEO de NALANDA GLOBAL

Empresa 030

30 Escenarios Globales
"La nueva economía busca conexiones sin fronteras y colaboraciones entre sectores empresariales"
Entrevista a Pere Navarro, Delegado Especial del Estado en el CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE BARCELONA (CZFB)

32 Gestión Laboral
"Las organizaciones que en su cultura de empresa tienen unas relaciones laborales más flexibles son las que menor índice de absentismo soportan"
Entrevista a Iñigo Garatxena, Responsable de Servicios de Salud y Bienestar en OSARTEN

36 Estrategia
"El potencial de información que contienen los documentos justificativos de gastos es enorme"
Entrevista a Ramón Talín, Director General de 60dias

90 Modelos de Negocio
"Los consumidores valorarán más las prestaciones asociadas a la conectividad en el hogar derivada del teletrabajo"
Entrevista a José Miguel García, Máximo Responsable de VIRGIN TELCO y Consejero Delegado del GRUPO EUSKALTEL

92 El 'Chief' del Futuro
La actualización estratégica de la cadena de suministro, desde la Dirección de Compras
Manuel Ramos Maroño, Director de Desarrollo de Negocio en FULLSTEP y Consultor de la Transformación de Compras

94 Business Intelligence
Los últimos estudios e informes más relevantes en torno al mundo empresarial

Cultura & Empresa 096

96 Lecturas Recomendadas
En busca del boom. 210 ideas para ascender y sobresalir
Tom Peters

Teletrabajar, pero bien. Del trabajo en casa al teletrabajo en tiempos de confinamiento
Alicia Aradilla

Consejo Rector

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo
Presidente de Acerinox

Vicepresidentes

Fernando Querejeta San Sebastián, Presidente de la Junta de Socios y Consejero de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Pedro Fontana,** Viceresidente Ejecutivo de EMESA Corporación 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 • **Carmen García Pascual,** Consejera Delegada de Grupo Montesano y Presidenta de APD en zona Canarias • **Mauricio González-Gordon,** Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • **Sebastián Escarrer,** Consejero de Meliá Hotels International 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 • **Francisco Javier Campo García,** Presidente de AECOC • **Daniel Carreño**, CEO de Grupo Lantero • **Fuencisla Clemares,** Directora General en España y Portugal de Google • **Jaime Guardiola,** Consejero Delegado de Banc Sabadell • **Helena Herrero,** Presidente para España y Portugal de HP • **José Manuel Inchausti**, Vicepresidente de MAPFRE y CEO Iberia • **Pilar López,** Presidenta de Microsoft España • **Manuel Martín Espada,** Consejero Delegado de PwC • **Jaime Montalvo,** Vicepresidente de Mutua Madrileña • **Concha Osácar Garaicoechea,** Socia del Grupo Azora • **Javier Parada,** Socio de Deloitte • **Josep Piqué Camps** • **Matías Rodríguez Inciarte,** Presidente del Santander Universidades • **Francisco Román,** Presidente de March RS • **José Sevilla Álvarez,** Consejero Delegado de Bankia • **Santiago Solanas,** Vicepresidente Sur de Europa y Francia de Cisco • **Carlos Torres Vila,** Presidente de BBVA • **Juan Carlos Ureta,** Presidente de RENTA 4 • **Javier Vega de Seoane,** Presidente de DKV Seguros

Vocales

Zona Norte: **Emilio Titos,** Director General de Mercedes Benz España

Zona Cataluña: **Jordi Morral,** Consejero Delegado de Europastry

Zona Noroeste: **Jaime Borrás**, Presidente de BVC ARTAI

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

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

Consejero Director General

Enrique Sánchez de León

apd *N.º 353*
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Edita ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN
Presidente: Laura González-Molero
Consejero Director General: Enrique Sánchez de León
Director de Estrategia: Juan Duce
Directora de la Revista: María Arrien
Editor: Daniel Cavadas
Redacción: Laura Horcajada y Alba Ramos
Han colaborado: Irene Andreu, Aurora Laporta, Sergi Monroy y Laura Quiñoy
Diseño y Maquetación: Antonio Navas y Jorge Romero
Directora de Publicidad: Teresa Serra
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es
Redacción y Administración: Zurbano, 90
28003 Madrid / Tel. 91 532 54 87
Imprime: Meraki / Depósito Legal:
M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709

Mohammed Chaibi, Pascal Boniface & Farida Jirari

La crise du Covid, un accélérateur de l'histoire

MUSTAPHA IMRANI
Directeur Développement de l'APD Maroc

Le 11ème Live de l'APD au Maroc avait pour invité le célèbre expert de la géopolitique, Pascal Boniface, Fondateur et Directeur Général de l'Institut des Relations Internationales et Stratégiques. Le but était de faire une lecture géopolitique de la pandémie pour compléter les différents angles de vue (juridique, fiscal, économique, humain, spirituel...) que l'Association a couvert durant les 10 événements précédents.

Le constat de départ de cette rencontre virtuelle qui a rassemblé plus de 110 cadres dirigeants sur plus de 200 inscrits était le fait que le risque d'une pandémie était déjà relevé dans plusieurs documents publics: Le Rapport de la CIA en 2005, les livres blancs de la défense en France, la fameuse conférence TED de Bill Gates... Ceci n'a pas pourtant était pris au sérieux nulle part dans le monde. Même après le début de la crise en Chine, l'occident aveuglé par son arrogance, n'a pas vite réagi à la menace qui prenait une ampleur planétaire.

Beaucoup de décideurs occidentaux appréhendait l'impact du Covid sur l'Afrique et n'imaginait pas qu'il laissera beaucoup plus de victimes en Europe et aux États-Unis que dans les pays dits sous-développés. Tout comme le moment Sputnik en 1955, la crise du Covid a été un moment fort de prise de conscience de la fin du monopole occidental de la puissance. La pandémie a en effet accéléré les tendances structurelles lourdes et a cristallisé les tensions qui existaient déjà sur les plans économiques et géopolitiques.

> Tout comme le moment Sputnik en 1955, la crise du Covid a été un moment fort de prise de conscience de la fin du monopole occidental de la puissance

La montée en puissance de la Chine est un fait qui ne fait que s'accélérer. L'unilatéralisme américain était bel et bien de mise avant la pandémie il s'est juste accentué avec le retrait de l'OMS qui a suivi le retrait de nombreux accords multilatéraux. Pour l'Europe, la panique constatée au départ de la crise a permis de sensibiliser les décideurs sur la nécessité d'un projet européen commun pour faire face à la Chine et à l'Amérique de Trump qui a transformé l'America First en America Alone. Enfin, l'Afrique a contre toute attente bien tiré son épingle du jeu et des pays comme le Maroc se sont démarqués dans leurs gestion de la crise. Cette crise aura le mérite d'être un accélérateur de l'histoire, les prochaines années le confirmeront. ■

La crisis del Covid, un acelerador de la historia

MUSTAPHA IMRANI
Director de Desarrollo de APD Marruecos

El XI #APDLive celebrado en Marruecos tuvo como invitado al célebre experto en geopolítica, Pascal Boniface, Fundador y Director General del Instituto de Relaciones Internacionales y Estratégicas. El objetivo del encuentro fue hacer una lectura geopolítica de la pandemia para complementar las diferentes perspectivas (legal, fiscal, económica, humana, espiritual...) que la Asociación ha cubierto durante los 10 eventos anteriores.

La constatación de esta reunión virtual que reunió a más de 110 altos ejecutivos fue el hecho de que el riesgo de una pandemia ya estaba registrado en varios documentos públicos: El Informe de la CIA en 2005, los libros blancos de defensa en Francia, la famosa conferencia TED de Bill Gates... Estos hechos no se han tomado en serio en ningún lugar del mundo. Incluso después del inicio de la crisis en China, Occidente, cegado por su arrogancia, no respondió rápidamente a la amenaza que estaba tomando una dimensión planetaria.

Muchos políticos occidentales temían el impacto del Covid en África y no imaginaban que dejaría muchas más víctimas en Europa y Estados Unidos que en los llamados países subdesarrollados. Al igual que el momento del Sputnik en 1955, la crisis del Covid ha sido un punto culminante de toma de conciencia del fin del monopolio del poder occidental. De hecho, la pandemia ha acelerado importantes tendencias estructurales y cristalizado las tensiones que ya existían a nivel económico y geopolítico.

> Al igual que el momento del Sputnik en 1955, la crisis del Covid ha sido un momento culminante de toma de conciencia del fin del monopolio del poder occidental

El ascenso de China es un hecho que solo se acentúa. El unilateralismo estadounidense estaba ciertamente a la orden del día antes de la pandemia; solo se intensificó con la retirada de la OMS, que siguió a la retirada de muchos acuerdos multilaterales. Para Europa, el pánico constatado al inicio de la crisis ha permitido sensibilizar a los responsables en la toma de decisiones sobre la necesidad de un proyecto europeo común para enfrentar a China y a la América de Trump, que ha convertido el 'America First' en 'América Sola'. Finalmente, África se ha comportado inesperadamente bien, y países como Marruecos han destacado por su gestión de la crisis. Esta crisis tendrá el mérito de ser un acelerador de la historia, los próximos años lo confirmarán. ■

RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

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

#SOMOSapd

Conoce de cerca estas compañías en ***apd.es***

DESCUBRE MÁS

Adrián Cosío García
Fundador de SPIN YOUR BUSINESS

Mudarnos del continente Americano a la costa Vasca en tiempos de COVID ha complicado el posicionamiento de la empresa. Nos enfrentamos a un mundo en adaptación, lleno de distracciones, en la víspera de una crisis y cansados del humo en servicios de coaching.

En Spin Your Business somos conscientes de que cada obstáculo es una oportunidad para crecer, así que mantendremos la vista en los indicadores que nos permitan adaptarnos a las nuevas necesidades de los empresarios. Mientras que muchos son muy operativos y adquieren conocimiento sin lograr ejecutarlo, nuestro enfoque es su crecimiento durante la implementación de estrategias de negocio.

André Ribeiro Aleluia
Vicepresidente & Head of Office de BTS

El reto más relevante actualmente es ayudar a nuestros clientes a través del diseño e implantación de experiencias de aprendizaje para acelerar la implementación de sus estrategias de negocio, en un contexto en el que todo tipo de interacciones personales están muy limitadas. Afortunadamente, llevamos años desarrollándonos en el espacio digital, y esa experiencia nos está permitiendo dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

Esta situación nos ha dado la oportunidad de seguir aprendiendo y evolucionando. Nuestro objetivo es seguir destacando en medio de todo el ruido y volatilidad, con mensajes de alto impacto y herramientas integradas en el flujo de trabajo de los colectivos con los que trabajamos.

Julio Sanchez Agrelo
CEO & Founder de HUB

El año 2020 va a ocupar un lugar en la historia de la Humanidad y en la de las empresas muy diferente del que cualquiera hubiéramos previsto. Ser digital ya no va a ser una opción, la transformación digital está activada, nos encontramos en el principio de la ERA DIGITAL.

Las relaciones sociales, las formas de comunicación, la manera de comprar, el cómo nos informamos y nos formamos... La sociedad se ha digitalizado y sus modelos deben adaptarse a este gran cambio. HUB quiere ser ese ecosistema digital, formado por: #profesionales, #emprendedores, #empresas e #inversores que comparten el #talentodigital y el objetivo de crear, para impactar y ser relevantes.

Jaime Ortiz Olmeda
Director Comercial y Marketing de ASISA

Para ASISA el reto fundamental es hacer frente a las consecuencias de la COVID-19, seguir atendiendo a nuestros asegurados con el nivel de excelencia de siempre y mantener un ritmo de crecimiento que garantice la reinversión en nuestra red asistencial propia.

Para avanzar en la consecución de estos objetivos, mantendremos nuestros planes estratégicos, impulsando, por un lado, la diversificación de nuestra actividad aseguradora para ampliar la presencia en los ramos personales en los que ya trabajamos (salud, dental, vida, decesos, accidentes, mascotas o viajes), y por otro, avanzando en la digitalización de la compañía para transformar la relación con nuestros clientes y proporcionarles nuevas herramientas, servicios y prestaciones.

Javier Torrenteras
Director de Operaciones y Formación en SOLIDQ

Nunca es fácil salir de tu zona de confort. La situación de confinamiento y la nueva normalidad han afectado de lleno a la forma en la que nos relacionamos en los procesos de venta, donde una visita cara a cara ofrece mucho más que una presentación formal.

Hemos tenido que reforzar la transmisión de confianza, experiencia y conocimiento a través de nuestras webcams, reforzando aún más la presencia en redes y medios virtuales. Pero este contexto también ha ayudado a ampliar y establecer nuevos canales de comunicación con nuestros clientes, haciéndoles ver que estábamos ahí para ayudarles a avanzar y superar la crisis, y ofreciéndoles alternativas que les han permitido no parar sus procesos productivos, ni sus procesos de formación a los empleados.

Miguel de las Morenas Orozco
Director General de KALIBO

Kalibo es una empresa del sector de la mediación aseguradora. Como toda sociedad, nuestro objetivo es mantener un crecimiento sostenido, prestando una cuidada atención a nuestros clientes y a las personas que conforman nuestro equipo de trabajo.

Afrontamos esta crisis en positivo, creando nuevas áreas de negocio y nuevos canales de comunicación con nuestros clientes. Estos objetivos nos permiten incrementar nuestra capacidad de servicio y asesoramiento, aportándoles, en consecuencia, una mayor protección ante los nuevos retos que se les presentan. Detrás de estas áreas, para desarrollarlas, están las personas, posibilitando a Kalibo ofrecer nuevas oportunidades laborales para así garantizar nuestros criterios de calidad y servicio.

Óscar Huarte Azpíroz
CEO de LIZARTE

Nuestro principal reto es adaptar los costes de la empresa a la demanda, para que ofreciendo un excelente servicio a los clientes, adecuemos los costes (generales y laborales) para proteger la cuenta de resultados del 2020.

La demanda se está recuperando en forma de V aunque todavía no llega a los niveles del 2019, y aunque es de tendencia ascendente ha habido meses en los que la recuperación ha sido menor que en meses anteriores. El ERTE nos está permitiendo adecuar los gastos laborales a la demanda existente, y un control extremo de los gastos es la segunda herramienta empleada.

Laura Sandúa
Gerente de ACEITES SANDÚA

Aceites Sandúa es una empresa familiar que cuenta con más de 45 años de historia. Aunque hemos solventando con éxito otras crisis graves, la situación actual es nueva para todos. Nuestro reto es convivir con una incertidumbre que conlleva unas pautas de consumo enormemente cambiantes, tanto a nivel de mercado interno como externo. Esto requiere tener a una plantilla motivada dentro de una estructura empresarial flexible que se adapta a la nueva situación. Este es uno de nuestros fuertes, unido a otros valores que permanecen en nuestra organización como la calidad de producto, el servicio y la atención personalizada a cada cliente.

Diego Oliver Gimeno
Gonzalo Oliver Amatriain
Directores Generales mancomunados de GRUPO ENHOL

El reto más destacado de Grupo Enhol es ser un actor relevante en el incremento de potencia en generación de energía proveniente de fuentes renovables para, de esta manera, favorecer la electrificación de la demanda, la sostenibilidad en procesos industriales y la descarbonización.

Estamos inmersos en la ejecución de un plan estratégico que se basa en el desarrollo, la inversión y construcción de más de 500 Mws. Asimismo, consideramos que la repotenciación de parques antiguos, el autoconsumo, la hibridación y el almacenamiento van a tener un papel fundamental en la actual transición energética, y nuestra compañía está ya preparada para afrontar el desarrollo de estas alternativas que permitirán alcanzar nuestros retos de forma más ágil y eficiente.

Pablo Obis Pastor
Marketing Manager de NUMBER 16 SCHOOL

La crisis derivada de la COVID-19 nos ha obligado no solo a adaptarnos para dar continuidad a nuestros servicios de formación en inglés fundamentados en el offline, sino que hemos aprovechado la coyuntura para posicionarnos en el mundo online en tiempo récord.

Tanto es así, que también estamos en fase de creación de nuevos productos online para que este momento y los hábitos de consumo que va dejar instaurados, hagan que todo el mundo pueda mejorar su inglés con Number 16. Cuando quiera, desde donde quiera.

Bienvenidos a la Comunidad Global de Directivos

SOCIOS PROTECTORES

- Eversheds Sutherland Nicea
- Grupo Amenabar XXI
- Orange Espagne
- Setesca BCN
- Vodafone España

SOCIOS GLOBALES

- Aboaser
- Adviser Consultores Empresariales Asociados
- Autoridad Portuaria de Málaga
- Ceblanal
- Client Contact Center
- Coalza Systems
- Contact Center Institute
- Costa Jurasica
- Desarrolla Gestión Emocional y Coaching
- Dormitienda
- Experis Manpowergroup
- F. Iniciativas I+D+i
- Fundación General Universidad Valladolid
- Fundación Human Age Institute BCN
- Gimnasio Emocional
- Globalia Corporación Empresarial
- Grupo Capisa Gestión y Servicios
- Iruña Palace
- Kingsley Gate Partners Spain
- Labauh Factory
- Levantina de Seguridad
- Manpowergroup Solutions
- Manpower Team, Treball Temporal
- Materiales de Construcción Rampuixa
- Ontreo Plus
- Phoenix Contact
- Planeta de Agostini Formación y Universidades Holding
- Right Management Spain
- Sistemas Técnicos del Accesorio y Componentes
- Solarfam Ingeniería
- Terratest Group

SOCIOS INDIVIDUALES

- Paloma Artigas Prados
- Ricardo Silvestre Sánchez

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

#SOMOSapd

Nombramientos Directivos

"No hay líder sin equipo"

Susana Marcos

CEO de PEOPLEMATTERS

¿Cómo afrontas este nuevo salto profesional en PeopleMatters tras una dilatada carrera en la firma y, en definitiva, en el campo de la consultoría de gestión de personas?

Lo afronto como un desafío apasionante, con mucha ilusión y consciente de que hay que seguir dando una respuesta de mucha calidad y muy diferencial a nuestros clientes. Nos encontramos en un contexto complejo ante el que debemos de tener muy presente un gran número de limitaciones que se han impuesto tanto para operar como de índole presupuestaria, además de las psicológicas. Todo un reto que desde PeopleMatters afrontaremos sin miedo, como siempre lo hemos hecho.

¿Qué otros retos tienes por delante bajo la nueva responsabilidad profesional?

Retos, muchos. Obviamente tendremos que seguir navegando por un mar en tempestad absoluta pero, al mismo tiempo, hemos de seguir manteniendo el nivel de servicio y de compromiso con nuestros clientes, y eso se consigue ayudándoles a encontrar soluciones a sus problemas reales.

En base a tu expertise, ¿qué desafíos enfrenta la gestión de personas en estos momentos?

Por supuesto, a corto plazo, responder a la emergencia sanitaria y económica, lo que exige el garantizar que tus empleados sigan en perfecto 'estado de revista' tanto física como psicológica y emocionalmente. Asimismo, no podemos obviar cuestiones que están afectando de lleno a la forma de operar dentro de las organizaciones en estos momentos, como el teletrabajo o los equipos virtuales. Tenemos que aprender a manejar este paradigma y a ser conscientes de los desafíos que conlleva. En este sentido, todo lo que tenga que ver con organización, con flexibilidad, agilidad, compromiso... va a suponer un enorme reto que, además, viene de la mano de otras derivadas en el ámbito de los RRHH: cómo pago a la gente, cómo la evalúo, cómo la promociono. Cuestiones, todas ellas, que han de ser traducidas en políticas que, hoy por hoy, no están preparadas en las compañías.

CEO y co-fundadora de PeopleMatters, Consejera Independiente y miembro del *Board* de *Space Consulting Alliance*. Tiene reconocida experiencia en diseño e implantación de sistemas retributivos y asesoramiento de Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, tanto en España como fuera del país y en distintos sectores. Es experta en proyectos de transformación organizativa, gestión del cambio, integración del capital humano en procesos de M&A, y coach de primeros ejecutivos y directivos de grandes compañías. Es responsable de *WorldatWork* en España, Faculty Internacional de GRP®, *Sales Incentives Programs* y *Executive Compensation*, y miembro de *WorldatWork Society*, SHRM, CIPD, GEO, y Certificada por el Instituto de Consejeros-Administradores. Ha combinado su trayectoria profesional en consultoría con una labor investigadora, docente y de colaboración en foros académicos y de negocios, y es una de las 100 Top Mujeres Líderes en la categoría de Empresarias.

En el presente número abordamos el reto del *reskilling*. ¿Qué competencias crees que serán indispensables el día de mañana?

En mi opinión, el ser consciente de que las capacidades con las que cuentas se pueden quedar obsoletas, ya es en sí una gran competencia. Dicho esto, creo que la agilidad, la resiliencia, la capacidad de trabajar autónomamente, serán competencias necesarias el día de mañana; al igual que en lo que respecta a los líderes, la transparencia, la honestidad, mucha más visión de negocio en el tiempo y en el espacio, y saber comunicar, serán verdaderos 'indispensables'. ■

Rafael M. Merinero

Nuevo miembro de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio Alemana para España (AHK)

Ingeniero Superior Industrial (rama Automática y Electrónica) y especialidad en Robótica e Inteligencia Artificial. Actualmente es Director General de la filial Ibérica del Grupo alemán Witzenmann, habiendo sido anteriormente y durante 10 años Director de Operaciones para la misma multinacional. Su carrera se ha desarrollado dentro y fuera del sector automoción, iniciando su andadura como Jefe de Producción de carrocerías en Fiat-IVECO y pasando después al sector electrónico como jefe de Fabricación de la División de Circuitos Impresos de Tyco Electronics. En su nueva posición formará parte de la gobernanza de la Cámara, participando activamente en las decisiones de gestión de la misma, en el diseño de sus programaciones, así como en la promoción de sus actividades de apoyo al mundo empresarial.

David González

General Manager de HILTI Española

Licenciado en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Catalunya y MBA por ESADE, David González fue nombrado General Manager de Hilti Española el pasado mes de noviembre. Trabajando como Sales Area Manager en sus comienzos, se gestó como un gran líder de equipo consiguiendo resultados estratégicos de alto valor para la compañía. Este desempeño le llevó, en tan solo 2 años, a formar parte del Comité Ejecutivo de Hilti Española en su cargo de Vice-President Sales; y cuatro años más tarde, como General Manager, a dirigir las 6 áreas estratégicas para la compañía (RRHH, Finanzas, Ingeniería, Marketing, Ventas y Canal) liderando las decisiones tanto a nivel nacional, como en los Comités para Europa Occidental.

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

#SOMOSapd

Plan de Acción Solidario APD

APD entra en las aulas

Difundir la importancia de la ética y los valores de la empresa entre los más jóvenes, objetivo primordial del Plan de Acción Solidario APD

Culminado ya el primer proyecto en Cantabria con un gran éxito de participación y valoraciones, el Plan de Acción Solidario APD -que recorrerá próximamente toda la geografía española- nacía recientemente con la vocación de acercar la empresa al mundo estudiantil, dar a conocer la figura del directivo e inculcar la iniciativa emprendedora entre los más jóvenes. Todo un programa educativo y experiencial que cuenta con la colaboración de empresarios, Administración y centros educativos, -además de con el apoyo de la Fundación Junior Achievement-, y con el que la Asociación persigue consolidar el importante papel de la empresa dentro de la sociedad actual y aportar su granito de arena en la formación de los directivos del mañana.

El pasado mes de noviembre APD presentaba en Santander su Plan de Acción Solidario. Mikel Madariaga, Director de la Zona Norte de APD; Miguel Antoñanzas, Presidente de APD en Cantabria; y Mercedes García, Directora de Innovación e Inspección Educativa del Gobierno de Cantabria, eran los encargados de su presentación ante los medios de comunicación, destacando los principales objetivos del mismo: difundir los valores de la empresa entre los jóvenes, pero también inculcarles la ética, la solidaridad y la responsabilidad en la toma de decisiones personas y profesionales, sobre todo en un momento en el que las empresas, además del beneficio económico, han de velar, más que nunca, por el interés social y medioambiental del entorno en el que operan.

Bajo el enfoque 'aprender haciendo' –en palabras de Antoñanzas-, esta nueva iniciativa impulsada por APD recorrerá las aulas de diversos centros educativos repartidos por toda la geografía nacional acercando de esta manera las vivencias directivas mediante sesiones eminentemente prácticas y experienciales a los alumnos del presente que el día de mañana liderarán el mercado empresarial.

Cantabria, primera parada

32 voluntarios, 13 centros educativos, 41 acciones y 987 estudiantes conforman el resultado de la primera edición del Plan de Acción Solidario APD llevada a cabo en Cantabria durante el curso escolar 2019-2020. Una iniciativa que, sin duda, ha cosechado el éxito a tenor de las opiniones de voluntarios, alumnos y centros educativos, y a través de la que los más jóvenes han podido conocer las experiencias profesionales de los empresarios participantes, pero también desarrollar determinadas habilidades vinculadas con la toma de decisiones éticas, el pensamiento crítico y la solidaridad.

Un *win-win* entre directivos y alumnos

Sin embargo, el *win-win* de esta primera experiencia ha sido significativamente equilibrado, pues no solo el impacto positivo ha recaído en el alumnado -mejorando la forma de tomar buenas decisiones ante dilemas éticos o la capacidad de trabajo en equipo buscando el bien común-, sino también sobre los propios voluntarios (Consejeros y Socios de APD) que decidían participar activamente. Más concretamente, aspectos como el desarrollo de pensamiento crítico y creativo, las habilidades comunicativas o la capacidad de empatía con las próximas generaciones, han sido altamente valorados. ■

Impacto 'Decide hoy, imagina la empresa del mañana'

(I Edición, Cantabria)

Fuente: Informe de actividad 2019-2020 '100 años al lado de los jóvenes' Fundación Junior Achievement España - APD

Plan de Acción Solidario APD

"Pretendemos que se conozca mejor al directivo y a la empresa"

ENTREVISTA A

MIKEL MADARIAGA

Director de APD en la Zona Norte

¿Cómo definirías el Plan de Acción Solidario (PAS) puesto en marcha recientemente por parte de APD y con qué objetivo nace?

El PAS de APD nace de la reflexión de APD sobre cómo ayudar a la sociedad en general apoyándonos en nuestros directivos de las empresas socias. En este sentido, decidimos apostar por la formación de los jóvenes, transmitiéndoles la importancia de los valores y la ética en todo tipo de decisiones, tanto en las personales como en las que tomarán en su futuro profesional.

¿Qué balance haces de la primera edición, impulsada en Cantabria, y cuáles serán los próximos pilotos?

El balance del primer proyecto ha sido muy positivo. En Cantabria hemos contado con 32 voluntarios que han desarrollado 41 acciones en 13 colegios, llegando a casi 1.000 estudiantes con unas valoraciones por parte de los alumnos y voluntarios muy altas. Las próximas acciones las llevaremos a cabo en Vizcaya, Navarra y Asturias, durante el último trimestre del 2020, si la situación sanitaria nos lo permite, y en el primer trimestre de 2021 queremos estar presentes en Álava, Guipúzcoa, Zaragoza, Baleares y Murcia, para en el año 2022 haber cubierto el resto de provincias de España.

¿En qué medida crees que es primordial difundir entre los jóvenes y estudiantes la importancia de la ética y los valores en las decisiones empresariales y en el mundo de la empresa? ¿Más que nunca se necesita –y se necesitará- una empresa con propósito?

Desde APD entendemos que es muy importante inculcar la ética y los valores en todo tipo de decisiones desde la juventud y acercar la figura del directivo y empresario a los jóvenes para que los conozcan de "primera mano". La empresa, además del beneficio económico, imprescindible para subsistir, va más allá ayudando a la sociedad desde un punto de vista social, medioambiental y económico; lo que denominamos "La empresa con propósito".

"Aprender haciendo". ¿Es esta la filosofía que promueve este Plan, tanto para los estudiantes como para los propios directivos que participan en el mismo?

Se trata de unas acciones muy prácticas de sesiones de 1 hora que permiten a los jóvenes reflexionar sobre la ética y los valores. Por su parte, los directivos conocen de primera mano cómo se encuentran los jóvenes en esta materia y su conocimiento sobre la empresa y el directivo.

¿Crees realmente que España carece de iniciativa emprendedora entre los más jóvenes y que aún desconocen el mundo de la empresa y el liderazgo empresarial?

Un tercer objetivo que nos planteamos con el PAS es el de inculcar la iniciativa emprendedora y que se conozca más el mundo de la empresa, para que lo valoren como una opción más en su desarrollo profesional. Hay una visión negativa en general del mundo empresarial y pretendemos que se conozca mejor al directivo y a la empresa. ■

Plan de Acción Solidario APD

"Ha sido una oportunidad única para acercarse a los jóvenes estudiantes y transmitirles nuestras experiencias"

ENTREVISTA A

JUAN DE MIGUEL

Presidente y Consejero Delegado del Grupo SIECSA
Consejero de APD Cantabria

¿Cómo valoras la experiencia de voluntariado en los programas educativos 'Decide hoy, imagina la empresa del mañana'?

Desde siempre, la conexión y colaboración entre el sistema educativo y la empresa ha sido escasa y, por lo tanto, esta ha sido una oportunidad única para acercarse a los jóvenes estudiantes y transmitirles nuestras experiencias y los valores de empresarios y directivos.

Evidentemente, los estudiantes han aprendido de su experiencia profesional pero, ¿qué te ha aportado a ti como voluntario?

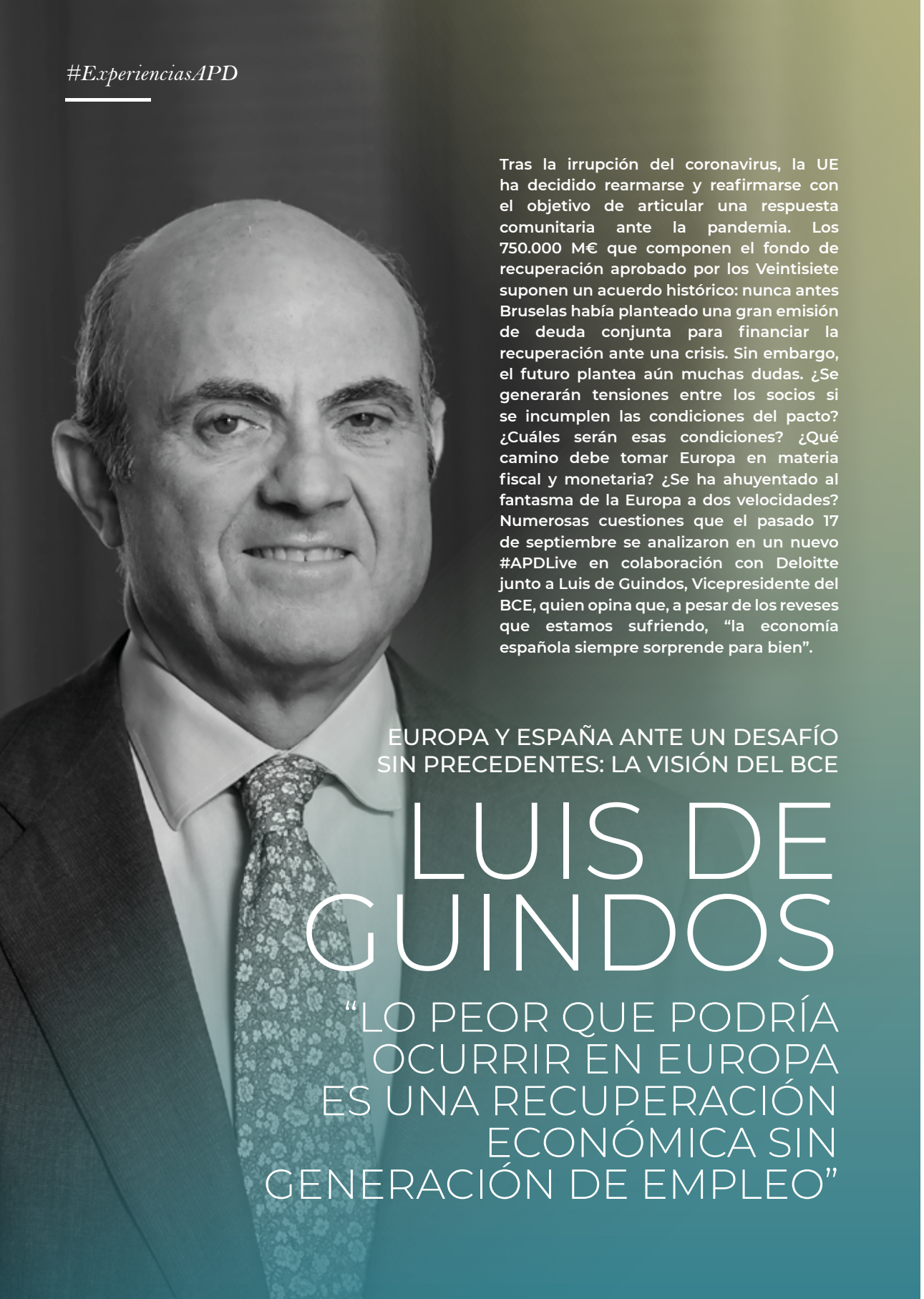
La experiencia ha sido muy buena en ambas direcciones. Como voluntario he podido conocer las aptitudes que los jóvenes estudiantes poseen y la actitud que muestran ante los retos que la sociedad actual se debe de enfrentar.

¿Qué valor aportan, a tu juicio, los programas experienciales como el promovido por APD con la colaboración de Fundación Junior Achievement?

Existe un gran desconocimiento por parte de los jóvenes estudiantes acerca del papel fundamental que juegan los empresarios y directivos en la empresa, y en general en la sociedad. En nuestro caso, les hemos podido transmitir los valores del esfuerzo, el compromiso y la responsabilidad y lo que representa la empresa como creación de riqueza y empleo, y como pilar básico del estado de bienestar.

¿Cómo imaginas la empresa del mañana y cómo crees, tras tu paso por este voluntariado, que ha cambiado la percepción de los jóvenes en esta materia?

Es ya un hecho incuestionable que el objetivo de la empresa ha dejado de ser solamente generar beneficio económico, para pasar a ser generador de otros valores para la sociedad en la que interactúa a nivel social, medioambiental y económico, y estos necesariamente tendremos que potenciarlos si queremos que las empresas sean sostenibles en el tiempo. A los estudiantes hay que continuar inculcándoles la actitud del emprendimiento y que vean en la empresa los valores de la ética y la responsabilidad. ■



Tras la irrupción del coronavirus, la UE ha decidido rearmarse y reafirmarse con el objetivo de articular una respuesta comunitaria ante la pandemia. Los 750.000 M€ que componen el fondo de recuperación aprobado por los Veintisiete suponen un acuerdo histórico: nunca antes Bruselas había planteado una gran emisión de deuda conjunta para financiar la recuperación ante una crisis. Sin embargo, el futuro plantea aún muchas dudas. ¿Se generarán tensiones entre los socios si se incumplen las condiciones del pacto? ¿Cuáles serán esas condiciones? ¿Qué camino debe tomar Europa en materia fiscal y monetaria? ¿Se ha ahuyentado al fantasma de la Europa a dos velocidades? Numerosas cuestiones que el pasado 17 de septiembre se analizaron en un nuevo #APDLive en colaboración con Deloitte junto a Luis de Guindos, Vicepresidente del BCE, quien opina que, a pesar de los reveses que estamos sufriendo, "la economía española siempre sorprende para bien".

EUROPA Y ESPAÑA ANTE UN DESAFÍO SIN PRECEDENTES: LA VISIÓN DEL BCE

LUIS DE GUINDOS

"LO PEOR QUE PODRÍA OCURRIR EN EUROPA ES UNA RECUPERACIÓN ECONÓMICA SIN GENERACIÓN DE EMPLEO"

#ExperienciasAPD

Los próximos meses se presentan tremendamente preocupantes para nuestro país, que no solamente ha sido el más castigado de la UE en términos sanitarios, sino que también ha sido el que ha registrado un peor comportamiento en términos de PIB y destrucción de empleo. Fernando Ruiz, Presidente de Deloitte, define la situación económica actual como "muy compleja y, ante la cual, España alberga unas previsiones -confirmadas por el Banco de España- nada positivas", mientras que Europa, "está actuando mejor que en la anterior crisis gracias, entre otras cosas, a la actuación del BCE".

SITUACIÓN MACROECONÓMICA

Haciendo un resumen macro de la situación, el Vicepresidente de la institución, Luis de Guindos, señala que el PIB de la zona euro ha caído aproximadamente un 15% en relación a lo que teníamos a final de año. "Esperamos para la segunda parte de este año un crecimiento muy notable, en el tercer trimestre, por encima del 8%". Respecto a la inflación, destaca que "va a estar muy baja en los próximos meses, mientras que de cara al año próximo, se espera un rebote en torno al 1%". Para De Guindos hay cuestiones fundamentales a destacar para poder entender lo que puede suceder en los próximos trimestres en la zona euro, como el elevado nivel de incertidumbre que existe en relación a la pandemia y la posibilidad de un tratamiento, o la aparición de una segunda oleada de rebrotes, como está sucediendo.

De la misma manera, resulta también crucial el comportamiento del consumidor: "la pandemia ha forzado el ahorro, y va a ser fundamental la manera de actuar del consumidor una vez la crisis vaya despareciendo". Lo deseable sería "que ese ahorro se convierta en consumo".

Un tema especialmente delicado es el referido al mercado laboral, que está, en su opinión, "seriamente afectado por los ERTEs europeos". Esta cuestión le preocupa especialmente, pues "lo peor que podría pasarle a Europa sería una recuperación económica sin generación de empleo". Una recuperación que, según han definido en el BCE, se prevé "incierta, incompleta y desigual", aunque en esta ocasión, la buena noticia es que "la respuesta de política económica y monetaria ha sido más rápida e intensa con respecto a la última crisis económica".

MIRAR MÁS ALLÁ

A pesar de los esfuerzos monetarios y de los programas de emergencia puestos en marcha por el BCE, Europa ha entrado en inflación por primera vez desde 2016, y muchas personas se preguntan... ¿Por qué seguir haciendo lo mismo que parece no haber funcionado durante tantos años? A lo que De Guindos responde con otra pregunta: "¿Qué hubiera pasado si no hubiéramos actuado? Seguramente la inflación estaría mucho más baja y nuestra proyección de inflación estaría mucho más baja también". Hay que tener en cuenta que ha habido factores muy extraordinarios: "la reducción del consumo por la pandemia, la caída del precio del petróleo, la rebaja temporal del IVA de países del peso de Alemania... Es normal que durante los próximos meses tengamos inflaciones negativas. Pero tenemos que mirar más allá". Para De Guindos, la inflación rebotará al 1-1,3%, y aunque evidentemente no debemos estar satisfechos, "más que en la inflación en este momento, hay que fijarse en la proyección de inflación de los próximos trimestres, y vigilar que no se produzca una situación con expectativas de inflación negativas".

ESPAÑA, EL PAÍS MÁS AFECTADO, PERO PUEDE SORPRENDER

Todos los países están sufriendo, en mayor o menor grado, las consecuencias de la pandemia, pero lo cierto es que España es el que más impacto está sufriendo en el entorno europeo. Pese a ello, De Guindos se muestra optimista: "La economía española siempre sorprende para bien en última instancia. A veces nos dejamos llevar por olas de pesimismo, y no es así en absoluto. No hay que olvidar la capacidad que tuvimos para salir de la anterior crisis. Sin duda, ha habido un cambio estructural de la economía española". Aun así, el Vicepresidente del BCE lo tiene claro: "Los países que mejor lo están haciendo son aquellos que tienen instituciones más sólidas y una mejor gobernanza". ■

Revive el Encuentro con Luis de Guindos, Vicepresidente del Banco Central Europeo

REVIVE EL ENCUENTRO

DIGITALIZACIÓN, *RESKILLING* Y *AGILE* EN TORNO A LAS NUEVAS DINÁMICAS EMPRESARIALES Y LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Con motivo de los procesos de adaptación y reinvención que han experimentado las organizaciones por la crisis sanitaria, APD e IBM organizaban recientemente un Ciclo de Encuentros con expertos de referencia para abordar cuestiones de gran transcendencia empresarial con un claro objetivo: encontrar las dinámicas empresariales adecuadas para fomentar el desarrollo empresarial en tiempos de incertidumbre.

AUTOMATIZACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

La automatización acelerada de procesos y el auge del teletrabajo han transformado las dinámicas empresariales en los últimos meses. En este nuevo entorno, moldeado por las necesidades sanitarias, las empresas deben encontrar el punto óptimo de transformación y avanzar en sus procesos de digitalización a la velocidad adecuada. Conocer las ventajas que cada tecnología puede reportar a la organización, los secretos para una implantación exitosa con equipos deslocalizados y qué indicadores son críticos durante todo el proceso de cambio, será clave para crear empresas más eficientes, robustas y resilientes.

El Encuentro Virtual celebrado el pasado 16 de julio nos arrojó luz en el panorama sobre el futuro del teletrabajo y de cómo las empresas piensan actuar conforme a los cambios vividos por los efectos de la pandemia. Para **Luis Ranchal**, Executive Partner de IBM Global Business Services, "los efectos en el teletrabajo producidos por la COVID-19 han llegado para quedarse". Sin duda, vamos a vivir un proceso de automatización inteligente que dará forma a un estilo de trabajo considerado hoy como una tendencia, pero que probablemente determinará la manera de relacionarnos y operar en el futuro. Cohesión y motivación en los equipos son para Ranchal los factores que han favorecido que el teletrabajo se desarrollase con éxito. Por su parte, **Ignacio Cea**, Director Corporativo de Estrategia e Innovación Tecnológica de Bankia, opina que "el teletrabajo debe considerarse una opción, no una imposición"; por ello, todo lo que hemos vivido meses atrás no se acerca al verdadero concepto de teletrabajo. "Lo que sí es relevante subrayar es que hemos demostrado que el trabajo a distancia funciona y que depende de dos factores fundamentales: tecnología y capital humano capaz de aportar valor y remar en la misma dirección", considera. Para **Javier Castellanos**, Manager RPA Robot Factory de Orange, el equilibrio entre lo presencial y lo virtual es necesario. Hay interacciones y reuniones informales con otros equipos y departamentos que no debemos perder: "más allá de una raíz meramente tecnológica están las personas, y estas son las que han soportado la experiencia del teletrabajo".

Abordando cuestiones que van ligadas a la transformación de la fuerza de trabajo, como la automatización y sus consecuencias en los puestos de trabajo, los expertos aseguran que la optimización inteligente de los procesos tiene un impacto en las organizaciones que afecta directamente a las personas y a su forma de desempeñar su actividad laboral. En este sentido, no cabe duda de que habrá un camino en los próximos años donde la mayoría de las actividades se realizarán de forma automática por robots inteligentes. Se trata de una realidad que está más cerca de lo que pensamos, y que nos va a tocar liderar y afrontar desde espacios y entornos marcados por la disrupción tecnológica. ■

CÓMO AGILIZAR LA RECUPERACIÓN: AGILIDAD Y EFICIENCIA EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES

Tras la finalización del Estado de Alarma, las personas y las organizaciones empezamos a descubrir cómo convivir con el virus y a descifrar cómo será el futuro más próximo, lo que se ha venido a denominar la "nueva normalidad". Lo que sí está claro es que se han acelerado de forma vertiginosa los procesos de digitalización de muchas organizaciones. La urgencia ha provocado que procesos que habrían tardado años en completarse se hayan llevado a cabo en apenas unos días o semanas. Una realidad que tiene las ventajas obvias de la propia modernización, pero que también presenta importantes desafíos para las organizaciones. Desafíos que pusieron en el centro del debate tres grandes expertos en la materia durante el Encuentro Virtual del pasado 24 de julio: **Ana Gobernado**, Cognitive Process Reengineering Leader en IBM Global Business Services; **Alberto Espinosa**, Director Corporativo de Estrategia de Altamira Asset Management; y **Joaquín Abril-Martorell**, Chief Digital Office de Cepsa.

La gestión eficiente de los datos para la toma decisiones representa uno de los mayores retos a los que deben enfrentarse las organizaciones para poder cambiar su estrategia de manera rápida y eficaz, y dar respuesta a los cambios del mercado y a los nuevos hábitos de consumo. Sin embargo, implementar una estrategia basada en datos plantea importantes retos desde múltiples puntos de vista.

Los avances tecnológicos son clave para que las organizaciones puedan recuperarse de esta crisis de la forma más rápida. La Directora de Reingeniería de Procesos Cognitivos en IBM cree que, sin duda, herramientas como blockchain pueden servir a las empresas para anticiparse, por ejemplo, a posibles roturas del stock.

Como punto de intersección entre negocio y tecnología, los responsables de estas áreas deben profundizar en el conocimiento de la organización para poder adoptar las medidas necesarias. Con este objetivo, establecer los indicadores necesarios permitirá obtener información de gran valor sobre los procesos internos e identificar dónde se producen ineficiencias o qué funciones no están claramente enfocadas al negocio. Esta auditoría de procesos dará como resultado, entre otras cosas, una mejor identificación de aquellas tecnologías que pueden suponer un salto cualitativo dentro de las organizaciones. ■

>

>

NUEVOS MODELOS DE RELACIÓN CON EL CLIENTE

En el escenario actual, en el que estamos viviendo un *boom* digital, el cliente elige los canales y los dispositivos que mejor satisfacen sus necesidades. Un cambio de paradigma que obliga a las organizaciones no solo a transformar la manera de relacionarse con sus usuarios, sino a interiorizar como parte de su cultura los nuevos espacios digitales. El Encuentro Virtual que tuvo lugar el pasado 10 de septiembre contó con la participación de expertos en la materia de Bankia, Vodafone e IBM.

Los canales de comunicación con los clientes han dejado de ser compartimentos estancos y han pasado a difuminarse entre sí. Hoy en día, los puntos de contacto simultáneo se han multiplicado y saltar de uno a otro es sinónimo de flexibilidad y cercanía. Para **Arturo Gavilán**, líder de área de servicios de estrategia y experiencia digital de IBM Global Business Services, la capacidad tecnológica marca el rumbo de la adaptación a la experiencia de cliente. Existe una tendencia al alza en la personalización de dicha experiencia y las tecnologías cognitivas juegan un papel determinante. Y no solo la experiencia de cliente es clave. Muchas organizaciones de éxito se han dado cuenta de que la experiencia de empleado es igual de importante. Si esta es buena, tendremos una base sólida sobre la que construir todo lo demás.

Desde Bankia señalan que este proceso de digitalización acelerada se ha traducido en una grata experiencia. “Me ha sorprendido la elasticidad de nuestros equipos y de los clientes. Cada vez tenemos más clientes digitales y clientes que se relacionan para más cosas con nosotros. Si es más fácil hacerlo así que hacerlo presencial, van a relacionarse así”, explica **Carlos Monserrate**, Director de Desarrollo Comercial de Clientes Particulares de la entidad.

En este contexto, existen empresas que apuntan hacia la innovación no solo en los canales de venta, sino también a la hora de crear nuevos productos y servicios que se ajusten a la demanda actual. Productos y servicios que muchas veces están asociados con un momento o una situación temporal pero que suponen una gran oportunidad de negocio para la organización.

En Vodafone, por ejemplo, se encuentran en pleno proceso de expansión con el proyecto 5G, y tal y como explica su Directora de Experiencia de Cliente, **Carmen López-Suevos**, han tenido que redefinir los procesos en los meses más duros del confinamiento para dar cobertura a proveedores, clientes y pequeñas empresas. La adaptación ha sido su máxima prioridad.

Por otro lado, la fidelización se ha convertido en una de las piedras angulares de cualquier departamento. Transmitir cercanía, seguridad, confianza, fiabilidad o garantía son valores que las organizaciones han intentado desarrollar en entornos donde la competencia se ha disparado. De hecho, desde IBM creen que la fidelización tiene tres pilares imprescindibles. El primero de ellos, la experiencia online, que “tiene que ser excelente”. En segundo lugar, hay que hacer un “seguimiento continuo de la experiencia y el comportamiento de los usuario” para ser capaces de ofrecer la máxima personalización a cada uno de ellos. Por último, el servicio de atención durante el proceso de venta y post venta tiene que ser clave. Para Gavilán, “esto genera una experiencia de marca y ratios de conversión, también nuevos leads”. ■

Accede ya al espacio que APD pone a tu disposición para no perderte nada del Ciclo organizado en colaboración con IBM.

REVIVE EL CICLO

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN EL NUEVO CONTEXTO GLOBAL

En una situación tan atípica como la que estamos viviendo, parece crucial valorar la trascendencia que supone el posicionamiento internacional para las empresas españolas, y el papel estratégico de los procesos de internacionalización en la recuperación económica tras la crisis del Covid. Una crisis que ha golpeado especialmente a nuestro país, y que nos obliga a encontrar fórmulas que permitan acelerar el crecimiento económico. Sobre todo ello se habló en el Ciclo de Encuentros organizado en colaboración con Auxadi durante los meses de junio y julio, y que culminará con un último #APDLive el próximo 27 de octubre.

¿Qué oportunidades se presentan para las empresas españolas en un nuevo contexto global marcado por las consecuencias económicas y sociales de la COVID-19? Sin duda, la internacionalización es una de ellas. Así lo cree Víctor Salamanca, CEO de Auxadi, que ve este proceso “como una pieza fundamental no solamente para la recuperación de la economía y para el lanzamiento de la empresa española hacia el exterior, sino también para lograr la fidelización del talento a nivel nacional”.

>

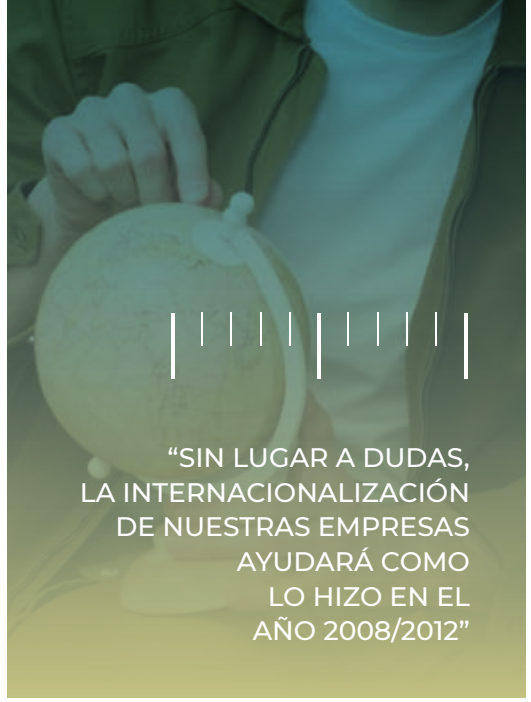
>

LA SALIDA AL EXTERIOR, CLARA VÍA DE CRECIMIENTO

Durante estos meses se ha comparado mucho esta crisis con la que comenzó en 2008. En aquellos años, la internacionalización fue una de las vías de crecimiento tras la situación motivada por el crash financiero de 2008, y posterior crisis de 2012, durante las cuales el mercado interno de España sufrió un serio recorte. Sin embargo, existen numerosas diferencias entre la crisis financiera y la actual. Para Íñigo Fernández de Mesa, Vicepresidente de CEOE y Presidente del Instituto de Estudios Económicos, "la pandemia ha generado una crisis global que afecta a España, y afecta tanto a las economías desarrolladas como a aquellas en vías de desarrollo, mientras que la crisis de 2008 tuvo su epicentro en las hipotecas subprime en EEUU, y España fue un país rezagado. Nos afectó casi al final de todo el proceso cuando prácticamente el resto de las economías ya estaban recuperadas". Además, el Vicepresidente de CEOE cree que hemos entrado en esta crisis en mejor posición que en 2008, pues entonces la economía española estaba muy debilitada. "La situación era realmente dramática, ya que había un gran endeudamiento por parte de las familias y las empresas, y un importante déficit público y exterior". Aun así, pese a que hoy en día la economía española se encuentra más fortalecida, "es necesario enfocar gran parte de los esfuerzos en potenciar la competitividad del sector exterior para garantizar la recuperación".

De la misma opinión es Juan Manuel Cividanes, Director General del Igape, que destaca como primera gran diferencia con respecto a 2008 la rápida capacidad de reacción por parte de todas las instituciones, y se muestra optimista de cara al futuro: "Dentro de un año tendremos una situación muchísimo mejor, saldremos de forma mucho más rápida".

A pesar de que las diferencias entre el contexto que vivieron las organizaciones entonces y ahora son evidentes, como afirma Víctor Salamanca, existen factores en común, y es que "sin lugar a dudas, la internacionalización de nuestras empresas ayudará como lo hizo en el año 2008/2012".



ASUMIR EL RETO DE LA DIGITALIZACIÓN

Parece que no hay duda sobre ello. Tras una pandemia global que ha dejado secuelas económicas y sociales en la mayor parte del mundo, la apertura a nuevos mercados vuelve a ser un elemento clave para la recuperación económica. Tal y como indica José Ignacio Aparicio, Director Financiero de Grupo Gransolar, ''la internacionalización debería formar parte de la hoja de ruta de las empresas, ya que es una forma de diversificar y minimizar riesgos. Además, la motivación de expandirse hacia nuevos mercados debe responder a la propia supervivencia de las entidades". Y para que esto sea posible, en su opinión, el sector público ha de ayudar y acompañar al privado en este sentido.

Pero a la hora de abrirse hacia nuevos mercados, es fundamental avanzar en todo lo relacionado con la digitalización. En palabras de Miguel Ángel Navarro, CEO de Catenon, "la internacionalización va a ser mucho más competitiva, las compañías españolas tenemos muchas ventajas con respecto a las competidoras de otros países por nuestro indudable talento. Lo único que tenemos que hacer es sumarnos al reto de la digitalización". Así, en cuanto a las oportunidades en este campo en materia de talento, según datos aportados por el experto de Catenon, "en 2021 tendremos que cubrir dos millones y medio de puestos en ciberseguridad. Solamente el 1% de esos puestos son realmente complicados de buscar. El 99% restante podrán cubrirse transformando al talento que ya existe en nuestras propias compañías".

NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN

La crisis se ha dejado notar prácticamente en todos los sectores. Todos se han visto afectados, en mayor o menor medida, y han tenido que reinventarse para minimizar los efectos ocasionados por esta inesperada situación, o para adoptar medidas de ayuda a los damnificados. En este sentido, el papel de las instituciones bancarias ha sido muy relevante ya que, en muchos casos, ha sido necesario contar con equipos especializados dedicados a apoyar a la empresa que se internacionaliza. Es el caso de Abanca, que, tal y como señala José Ramón Purroy, VP y Personal Banking Senior Executive de la entidad, "lo que hacemos con la empresa que llega y que trata de arrancar negocio aquí es una actividad no meramente destinada a los servicios y productos bancarios, sino también al acompañamiento''. Lo mismo sucede con el e-commerce, sector que se ha visto enormemente 'tocado' debido al desarrollo de los nuevos canales de distribución y a los cambios producidos en los hábitos de consumo. Un ejemplo claro de adaptación ha sido el de la empresa Hijos de Rivera. Como explica Juan Paz García, International Director de la compañía, "hemos intentado derivar nuestro propósito de marca (ser la cerveza más amada) para dar una respuesta a las necesidades de los consumidores. A nivel internacional, la pauta de consumo también ha variado, y se ha notado que ha habido una derivada hacia otros canales".

Numerosas opiniones aportadas desde la experiencia que coinciden en un punto: tiene todo el sentido hablar de internacionalización en un momento como el actual, pues va a ser uno de los principales pilares de la recuperación económica de nuestro país. ■

Accede ya al espacio que APD pone a tu disposición para no perderte nada del Ciclo sobre Internacionalización organizado en colaboración con Auxadi, donde también podrás descargarte el White Paper 'COVID-19. Una visión internacional' elaborado por la compañía.

REVIVE EL ENCUENTRO

Auxadi incorpora a Inflexion como socio financiero para impulsar su crecimiento internacional

"El mercado norteamericano es un objetivo claro en nuestro posicionamiento estratégico"

Entrevista a

Víctor Salamanca Cuevas

CEO de AUXADI

¿Qué supone esta operación para una firma familiar, independiente y de origen español como Auxadi?
Supone un paso adelante que nos enorgullece e ilusiona para seguir creciendo. En todo el proceso conocimos a muchísimos fondos que estaban interesados en Auxadi, pero cuando conocimos a Inflexion fuimos conscientes de que sería el socio ideal para apoyarnos en nuestra estrategia de expansión: por su amplio conocimiento de nuestra industria, su experiencia en el mercado y su presencia internacional.

¿Qué objetivos buscáis con esta 'unión'?
El objetivo de Auxadi, y de sus accionistas, es seguir creciendo de manera orgánica al mismo ritmo que hemos crecido en estos últimos 5 años, duplicando al menos el tamaño de la firma, y complementar este crecimiento con adquisiciones estratégicas. El mercado norteamericano, con el corredor US-Latam y US-Europe, es un objetivo claro en nuestro posicionamiento estratégico, al igual que nuestra expansión en jurisdicciones clave para la industria del Real Estate con un foco específico en Europa.

¿Qué creéis que hace especial a Auxadi para haber protagonizado una operación de este tipo?
Ayudamos a nuestros clientes convirtiéndonos en la extensión de su departamento contable a nivel internacional, con una cultura customer centric, una plataforma tecnológica en la nube, y un modelo de servicio que gestiona la contabilidad, impuestos y nómina en 50 países a través de un Single Point of Contact. ■

CIBERSEGURIDAD EN LA EMPRESA
EN ENTORNOS DE DIGITALIZACIÓN ACELERADA

TECNOLOGÍA, PROCESOS Y PERSONAS PARA ESTAR MÁS 'SEGUROS'

El tejido empresarial se ha embarcado en un ambicioso proceso de digitalización acelerada como medida de respuesta frente a la amenaza de la COVID-19. El teletrabajo, la automatización de procesos o la venta online son ya rutinas en el día a día para miles de organizaciones que en estos momentos estudian cómo protegerse ante un repunte de la ciberdelicuencia. Mayor digitalización supone necesariamente un mayor riesgo de sufrir ciberataques y, en ese contexto, la cultura, las nuevas herramientas digitales y las habilidades digitales de los empleados son cruciales para proteger el valor empresarial.

El papel de los líderes que velan por la seguridad de las organizaciones en estos momentos se ha vuelto esencial. Así lo aseguran los expertos, quienes destacan la gran relevancia de esta cuestión en los últimos años -aumentada significativamente por el impacto de la pandemia-. No cabe duda de que cuanto más digitales somos, mayor es el riesgo y mayor es la necesidad de proteger a las empresas frente a la ciberdelincuencia.

De hecho, según los últimos datos, los ciberataques durante la COVID-19 habrían aumentado en más de un 300%. Es más, según los analistas, la incidencia es tal que probablemente grandes y pequeñas empresas terminarán siendo objetivo de los ciberdelincuentes en algún momento. En opinión de Agustín Muñoz Grandes, CEO de S21Sec, "sin duda, ha habido un cambio de paradigma a consecuencia de la COVID-19, y con el teletrabajo el perímetro de seguridad de las empresas ha cambiado considerablemente gestándose un nuevo mapa de riesgos".

SEGÚN LOS ÚLTIMOS DATOS, LOS CIBERATAQUES DURANTE LA COVID-19 HABRÍAN AUMENTADO EN MÁS DE UN 300%

Ante esta situación, no cabe duda de que las herramientas digitales son un imprescindible para la protección de las organizaciones. Sin embargo, y según Francisco Javier Santos, CISO de Santalucia, "la concienciación y la formación es también una parte fundamental para poder garantizar la seguridad en el entorno digital".

Por su parte, Eusebio Nieva, Director Técnico de Check Point, hace especial hincapié en el hecho de que hemos de ser conscientes de que aún hay muchas compañías en estos momentos con un nivel de digitalización muy bajo y que, evidentemente, "tienen un grado bastante importante de problemática, al menos con respecto a la seguridad, y están centradas en dar conectividad, pues no era su filosofía".

LAS PERSONAS, ¿EL ESLABÓN MÁS VULNERABLE?

Los expertos no tienen ninguna duda de que las personas, a día de hoy, conforman el eslabón más vulnerable dentro del plan de seguridad de las organizaciones, pues como destaca el directivo de Check Point, "podremos entrenar a nuestros trabajadores todo lo que queramos, pero siempre habrá un gap de baja atención". Así, a juicio de Nieva, la seguridad ha de ser el resultado de unir tecnología, procesos y personas.

EN EL CAMINO DEL *CLOUD*

No cabe duda de que en todo este asunto, cada vez son más las organizaciones -sobre todo, en los últimos meses- que, tal y como resalta el ejecutivo de S21Sec, utilizan servicios y plataformas e infraestructuras en la nube para ganar, entre otras cuestiones, en seguridad en lo que a datos se refiere. Una realidad creciente -la de la migración a la nube- que también para el CISO de Santalucia "es una tendencia que ha venido para quedarse". ■

Accede ya en diferido al Encuentro 'Ciberseguridad en la empresa en entornos de digitalización acelerada' y conoce de primera mano el análisis y la opinión de los expertos participantes.

REVIVE EL ENCUENTRO

apd

CONOCE LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL #CLOUD

¿Preparados para la vida en la nube?

PONTE A PRUEBA CON ESTE TEST

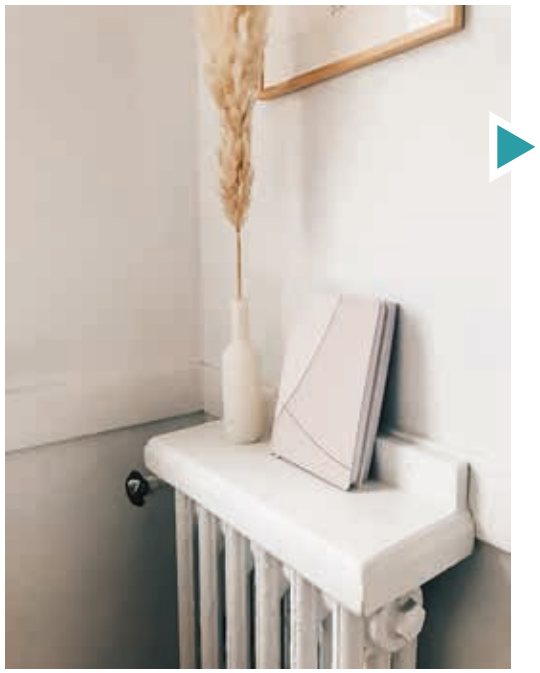
CONSIGUE EL PARTE METEOROLÓGICO DE TU MODELO DE NEGOCIO CON EL QUE PODRÁS CONOCER LA CAPACIDAD QUE TIENE TU EMPRESA EN EL ENTORNO CLOUD

Y DESCÁRGATE UN INFORME PERSONALIZADO

INCLUYE:
• CONCLUSIONES DE ALTO VALOR PARA TU COMPAÑÍA
• ESTUDIOS CON LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS
• CONSEJOS DE EXPERTOS DE PRIMER NIVEL
• LOS MEJORES EJEMPLOS PARA INSPIRARTE

apd S21sec Check Point SOFTWARE TECHNOLOGIES LTD

AUTOEVALÚATE

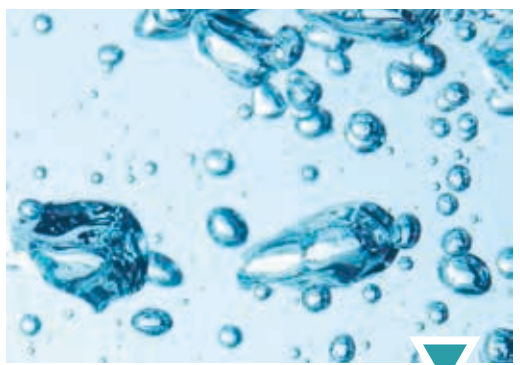


26 y 27 de octubre de 2020

#Disparaproductividad
Formación Online

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA DISPARAR TU EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD. MÁS RESULTADOS, MENOS ESTRÉS

Desgraciadamente nadie nos ha enseñado a trabajar, y mucho menos a teletrabajar, y por ello cada uno de nosotros se ha ido creando su propio método, su propia manera de hacer las cosas y, en definitiva, sus propios hábitos. Con este programa se mostrarán las herramientas que, desde un punto de vista neurocientífico, ayudan a mejorar la consecución de resultados y a disminuir el estrés.



Madrid, de octubre de 2020 a mayo de 2021
Oficinas de APD en Madrid

#RHClubAPD

RH CLUB

Llega la XI Edición de nuestro Club más selecto, el RH Club, un lugar de intercambio de opiniones y reflexiones con los mejores expertos y Directores de Personas y Equipos. Un espacio en el que se abordarán cuestiones de actualidad que ocupan y preocupan a Directivos de primer nivel. Inscríbete y accede a este foro de networking único.

Palma, de septiembre de 2020 a febrero de 2021
Golf Son Muntaner

#CFOClub

III CFO CLUB

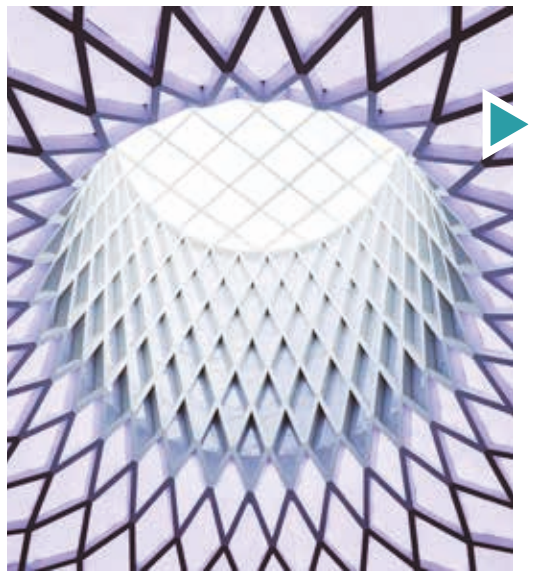
Con un programa elaborado a partir de de las valoraciones y sugerencias de los participantes en cursos anteriores, la 3ª Edición del Club Financiero permitirá conocer el pensamiento y la experiencia de expertos de prestigio del mundo financiero, dando cabida también a la participación de ponentes de otros ámbitos del saber.

Alicante y Murcia, 15 de octubre de 2020
Hospes Amerigo y Real Casino de Murcia

#EconomiaAPD

ENCUENTROS CON JOSEP PIQUÉ, EXMINISTRO, EMPRESARIO Y ECONOMISTA

"Viviremos un recrudecimiento de la guerra fría". Así lo afirma Josep Piqué, quien analizará durante los dos encuentros el escenario geopolítico que se presenta después de la pandemia.



Santiago de Compostela, 21 de octubre de 2020

#MundoqueViene
7ª Edición

EL MUNDO QUE VIENE

Por séptimo año consecutivo, APD presenta una nueva edición de El Mundo que Viene, un gran evento sobre las tendencias que van a cambiar el mundo, más si cabe teniendo en cuenta la situación actual provocada por la COVID-19, en el que participarán destacados ponentes y expertos de diferentes especialidades.

Barcelona, 6 de octubre de 2020

#DigitalBusiness

DIGITAL BUSINESS: ENTENDIENDO LA REVOLUCIÓN DIGITAL

Esta sensibilizadora conferencia, invitará a los líderes y colaboradores de la organización a reflexionar sobre el contexto presente, y les animará a gestionar de una forma más ágil, decidiendo cambios de manera continua. La nave empresarial ya no puede ir en piloto automático, tiene que ser guiada continuamente por el capitán.

Bilbao, 21 de octubre de 2020

#EnergíaCompromiso

ENERGÍA Y COMPROMISO.

CÓMO FORTALECER LA RESILIENCIA AL ESTRÉS Y LOGRAR ENTORNOS LABORALES PRODUCTIVOS Y SALUDABLES

El objetivo del encuentro 'Energía y Compromiso' es presentar un método para reducir el riesgo sanitario en el entorno laboral, y sensibilizar para aumentar la energía y fortalecer la capacidad individual y organizativa, clave para aumentar los resultados.

Descubre más actividades
y encuentros en www.apd.es

DESCUBRE MÁS

"La nueva economía busca conexiones sin fronteras y colaboraciones entre sectores empresariales"

Entrevista a
Pere Navarro
Delegado Especial del Estado en el CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE BARCELONA (CZFB)

En todos los foros de debate económico, político y empresarial se habla ya de la 'nueva economía'. Un nuevo paradigma que, por encima de todo, busca recuperar un tejido industrial y productivo competitivo, y que en la presente entrevista analizamos junto a Pere Navarro, días antes de la celebración de la Barcelona New Economy Week (BNEW).

¿Cómo definirías el concepto de 'nueva economía'?
La nueva economía tiene una orientación muy clara hacia las nuevas tecnologías. Se nutre de la innovación, de internet, de la agilidad de procesos, de la industria 4.0. La nueva economía busca conexiones sin fronteras y colaboraciones entre sectores empresariales. Asimismo, tampoco debemos de perder de vista la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Debemos dirigirnos con firmeza hacia ello, porque es nuestro futuro.

¿Qué oportunidades, pero también qué repercusiones, traerá consigo la nueva economía?
Una de las lecturas que podemos hacer de esta crisis es que, además de impulsar la investigación científica y la apuesta tecnológica en todos los sectores, debemos también apostar por recuperar un tejido industrial y productivo sólido y competitivo.

¿Afectará este paradigma a todos los sectores que conforman nuestro modelo económico actual?
La COVID-19 ha afectado de una forma u otra a múltiples sectores económicos y ha acelerado muchos cambios que estaban en proceso; por ello, nos obliga a pensar en una nueva economía enfocada a buscar soluciones a los retos actuales. En esta conjugación, estamos convencidos de que la tecnología y la digitalización tienen un papel relevante.

¿Qué papel habrán de tener los Estados hacia el triunfo y éxito de esta nueva economía? ¿Habrá de ser el progreso empresarial el binomio que lo complete?
No tengo ninguna duda de que para salir reforzados de esta crisis debemos trabajar todos juntos, Gobierno y empresas. En realidad siempre ha sido así porque el Estado de Bienestar en el que vivimos se sustenta en el trabajo de todos.

Las disrupciones tecnológicas que estamos presenciando en los últimos tiempos, ¿serán la clave para ayudar a reactivar la economía global?
Las disrupciones tecnológicas, junto con la inmediatez para la resolución de problemas que nos ha traído la pandemia, están acelerando cambios que ya estaban en proceso. Hemos pasado de la velocidad de crucero al *sprint*. Empresas y comercios han visto en la tecnología nuevas vías de negocio.

¿Qué papel jugará el talento en este nueva 'era'?
El talento y el emprendimiento se han demostrado como elementos fundamentales para el crecimiento y la superación de cualquier crisis o nuevo ciclo. Barcelona ya es el *hub* de start-ups líder del sur de Europa y el 64% se dedican a la tecnología 4.0. Además, estamos viviendo un momento que también marcará un cambio en los perfiles más solicitados en el mundo laboral y, consecuentemente, en la formación necesaria para dar respuesta a las nuevas necesidades. ■

No te pierdas la entrevista completa a Pere Navarro sobre la nueva economía.

ACCEDE YA

"LAS ORGANIZACIONES QUE EN SU CULTURA DE EMPRESA TIENEN UNAS RELACIONES LABORALES MÁS FLEXIBLES SON LAS QUE MENOR ÍNDICE DE ABSENTISMO SOPORTAN"

ENTREVISTA A

IÑIGO GARATXENA

Responsable de Servicios de Salud y Bienestar en OSARTEN

Más allá del importante coste económico, el absentismo genera un impacto organizativo del mismo o mayor tamaño. Es un fenómeno del que se desconocen muchas de sus variables y por el que tradicionalmente se ha apostado por hacer un seguimiento de la ausencia. Desde Osarten, firma que recientemente ha obtenido el premio a "La pyme más saludable de España" otorgado por El Observatorio de los RRHH, recomiendan que "no merece la pena invertir tiempo y dinero en los 'absentistas profesionales', sino en las personas que puedan promover el cambio". Para conseguir combatir este problema de frente se debe apostar por una cultura empresarial más innovadora y que se enfoque en la presencia.

Los expertos apuntan a un agotamiento del modelo productivo como factor del aumento del absentismo. ¿Crees que se hace necesario revisar variables como son las relaciones laborales o el entorno jurídico para poder contar con un nuevo modelo más competitivo?
En un mercado de trabajo globalizado y tan competitivo como el que nos está tocando vivir evidentemente tenemos que actualizar nuestras relaciones laborales basadas en unas necesidades y una realidad del siglo XX. Tenemos que dar un paso adelante y demandar al legislador la actualización de diversos aspectos de las relaciones laborales que influyen a la hora de abordar el absentismo como son la flexibilización del tiempo de trabajo, la desconexión del mismo, tiempo y forma del teletrabajo, disfrute de períodos retribuidos y vacaciones por razones fuera de las vinculadas con el cuidado de familiares, etc... Somos personas y pasamos por situaciones difíciles de justificar ante nuestra organización, y lo más fácil y la única cobertura legal y económica que nos queda es la de "ir a por la baja". Las organizaciones que en sus propios convenios y en su cultura de empresa tienen unas relaciones laborales más flexibles son las que menor índice de absentismo soportan. >

"CUANDO UNA ORGANIZACIÓN TIENE MALOS DATOS EN ABSENTISMO Y SON MANTENIDOS EN EL TIEMPO SUELE SIGNIFICAR QUE YA EL FENÓMENO ESTÁ 'INTEGRADO' O 'NORMALIZADO' Y FORMA PARTE DE LA CULTURA DE LA EMPRESA, CULTURA QUE –OBVIAMENTE- HAY QUE REORIENTAR"

apd

¿GESTIONAS LA AUSENCIA O LA PRESENCIA?

Absentismo en la empresa

PONTE A PRUEBA CON ESTE TEST

CONOCE LA ESTRATEGIA PARA VENCER EL ABSENTISMO EMPRESARIAL E IMPACTAR EN LOS RESULTADOS DE TU ORGANIZACIÓN

Y DESCÁRGATE UN INFORME PERSONALIZADO

INCLUYE:
• CONCLUSIONES DE ALTO VALOR PARA TU COMPAÑÍA
• ESTUDIOS CON LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS
• CONSEJOS DE EXPERTOS DE PRIMER NIVEL
• LOS MEJORES EJEMPLOS PARA INSPIRARTE

apd osarten kooperatiba elkartea

AUTOEVALÚATE

>

El cálculo del índice del absentismo, y qué es y qué no es dentro de una empresa, es una de las mayores complejidades del término. ¿Qué recomendarías para una buena medición?

Cuando hablamos del índice de absentismo nos referimos al total de horas perdidas entre las horas previstas de trabajo; es un cálculo tradicional de porcentaje de absentismo que muchas empresas realizan, sin embargo, existen ciertas diferencias que dificultan e imposibilitan la comparación entre empresas, sectores, etc. Desde Osarten recomendamos la utilización del Índice de Incidencia (n° de ausencias entre n° de personas trabajadoras multiplicado por 100) que nos ayudará a centrar la gestión de las ausencias y de esta manera la capacidad de prever el resultado y monitorizar su evolución de forma previa al resultado. Ello nos ayudará a mejorar la implicación de los equipos en la gestión del absentismo. Si nos centramos en el Índice de Incidencia rehuimos el impacto de las duraciones en la gestión del día a día y nuestros mandos sabrán cómo actuar frente a las nuevas ausencias en función de si este indicador está por encima de lo esperado o no.

Aseguras que no hay que invertir energías en los "absentistas profesionales" sino en las personas que puedan promover el cambio. ¿Cómo crees que se puede desarrollar esta nueva mentalidad en las organizaciones?

En Osarten tenemos comprobado a través de nuestra experiencia que los "absentistas profesionales" no exceden del 10% de la plantilla. ¿Merece la pena invertir tiempo y dinero en estas personas? Preferimos que nuestros clientes inviertan su tiempo, esfuerzo y recursos económicos en poner a disposición del restante 90% de la plantilla de la organización las medidas y recursos necesarios para que las ausencias sean las menores posibles mejorando su salud y bienestar asumiendo que hay un proceso de decisión en el trabajador a la hora de coger la ausencia o no, y en ese proceso como organización tenemos que pensar en qué hacemos para que la persona se alinee más con los intereses y objetivos de la organización, en la cultura no absentista de la empresa. Por ello, a nuestros clientes siempre aconsejamos que como organizaciones tenemos que pensar e ir dirigidos a gestionar a la persona cuando está presente, en la gestión del día a día, una vez que no está entre nosotros poco podemos hacer.

"DESDE LA ALTA DIRECCIÓN SE HA DE DOTAR A LOS MANDOS INTERMEDIOS DE LAS HERRAMIENTAS Y CAPACIDAD DE DECISIÓN PARA QUE PUEDAN ACTUAR DE MANERA INDIVIDUAL PERO HOMOGÉNEA, AMPARADOS EN PROCEDIMIENTOS Y PROTOCOLOS QUE LES FACILITEN LA TOMA DE DECISIONES"

El papel del mando intermedio juega un rol clave en un plan de gestión innovador ante el absentismo. ¿Puedes explicarnos en qué consiste?

El mando intermedio es la persona que tiene contacto diario con las personas que componen sus equipos y les conoce perfectamente e incide directamente en el clima laboral del día a día. Desde la alta dirección se les ha de dotar de las herramientas y capacidad de decisión, delegarles capacidades para que puedan actuar de manera individual pero homogénea, amparados en procedimientos y protocolos que les faciliten la toma de decisiones y no de forma discrecional. Desde Osarten ayudamos a los mandos intermedios a desarrollar estas habilidades y capacidades siempre con una formación enfocada en el liderazgo, en la realización de entrevistas de retorno, de comunicaciones con las personas ausentes, etc.

Desde tu organización proponéis que se debe crear desde arriba el ecosistema correcto para generar el cambio. ¿Cuáles son las principales claves para conseguirlo?

Cuando una organización tiene malos datos en absentismo y son mantenidos en el tiempo suele significar que ya el fenómeno está "integrado" o "normalizado" en la organización formando parte de la cultura de la empresa, cultura que hay que reorientar. Como cualquier cambio cultural debe ser abordado promoviendo la implicación de todos los departamentos siendo imprescindible que el liderazgo sea asumido por la Dirección General o Comité de Dirección, porque solo de esta forma conseguiremos romper las barreras departamentales y salvar los problemas que surjan entre ellas por la aplicación de determinadas acciones. ■

Entrevista a

Ramón Talín

Director General de 60dias

"El potencial de información que contienen los documentos justificativos de gastos es enorme"

Ramón Talín, al frente de la compañía –de origen coruñés- de mayor recuperación del IVA de toda España, gestionando alrededor de 70.000 documentos diarios y confiando en alcanzar los 100.000 durante este ejercicio 2020, lo tiene claro: "además de un evidente rendimiento económico, la gestión del gasto permitirá también a las empresas beneficiarse del potencial que ofrece la gestión de los datos que albergan este tipo de documentos".

¿Son cada vez más las compañías que se esfuerzan por recuperar un dinero que, al final, repercute directamente en su cuenta de resultados?
La verdad es que sí. Hoy en día son mucho más sensibles a este tema, y la mayor parte de ellas tratan ya de optimizar su gestión canjeando dichos documentos por facturas completas que permitan deducirse el IVA soportado. Aunque no solo se trata de obtener un mejor rendimiento económico, sino que la obtención de las facturas permite poner en contacto al cliente con sus proveedores, y viceversa, obtener datos comparativos de consumo, controlar el cumplimiento de las políticas corporativas y, en general, obtener los datos necesarios para mejorar la eficiencia interna de las organizaciones.

¿Qué puede llegar a suponer para la tesorería de una compañía la recuperación del IVA deducible?
Podría estimarse en torno al 15% del gasto total anual incurrido, dependiendo de la tipología de gastos y del sector de actividad del cliente. Sin embargo, no solo debemos de atender como único beneficio a la obtención del ingreso directo por la vía de la deducción del IVA, sino que debemos tener en cuenta el impacto positivo en la cuenta de resultados que supone acceder a todos los datos de consumo de la empresa y la consiguiente posibilidad de obtención de ahorros.

¿Hay algún sector que destaque en lo que respecta a la recuperación de IVA por encima de otro? ¿Y en cuál de ellos resulta más rentable deducirlo para vuestros clientes?
Los sectores que destacan en cuanto a la recuperación de IVA son aquellos que obviamente cuentan con un tipo impositivo mayor. En España estaríamos hablando de gastos de peajes, aparcamientos y repostajes de combustible, principalmente, cuyo tipo impositivo es actualmente del 21%. Aquí se concentra el mayor porcentaje de recuperación de IVA. A continuación, tendríamos los justificantes de desplazamientos en taxi y gastos de restauración, que si bien tienen un tipo impositivo menor, generan un elevado volumen de facturas simplificadas.

¿Cuáles son las liquidaciones de gasto más habituales entre las empresas españolas?
Quizá la más habitual en España sea la que combina, en un desplazamiento a otra ciudad, el gasto en aparcamiento en el aeropuerto o estación de tren, el taxi para trasladarse en la ciudad de destino, y el justificante del gasto en restauración. En desplazamientos en la misma ciudad el gasto más habitual es el del taxi.

¿Cuál es la cifra que estimáis de IVA recuperable medio por empleado en la actualidad?
Varía muchísimo en función de los clientes, de sus políticas corporativas, y de su sector de actividad. Pero si hacemos una media de entre los millones de documentos que hemos gestionado ya podríamos estimar en unos 125 euros por empleado y año.

¿Qué capacidad de recuperación del IVA de los tiques de gasto en España habéis alcanzado?
Al igual que indicaba antes, el porcentaje de recuperación varía en función de los clientes, de sus políticas corporativas, y de su sector de actividad. Pero siempre se va incrementando a lo largo del tiempo. Así, para un cliente con una antigüedad mínima de tres años en este proyecto, nuestra tasa suele superar el 80% del IVA susceptible de recuperación.

"Debemos tener en cuenta el impacto positivo en la cuenta de resultados que supone acceder a todos los datos de consumo de la empresa y la consiguiente posibilidad de obtención de ahorros"

¿Podríamos decir que el éxito de vuestro modelo se encuentra en la perfecta conjunción de fiscalidad y tecnología?
Por supuesto. Es cierto que existe una normativa tributaria que obliga al emisor de una factura simplificada a canjearla por una factura completa si así se solicita dentro del plazo de prescripción tributaria. Pero no es menos cierto que muchos de estos proveedores carecen de medios técnicos o humanos suficientes para verificar estas solicitudes y para emitir en un breve plazo de tiempo dichas facturas.

En vuestro proceso de internacionalización habréis conocido la realidad de organizaciones europeas e iberoamericanas con respecto a esta práctica empresarial…
Existen diferencias en cuanto al tipo impositivo del impuesto, en cuanto al plazo de prescripción, o en cuanto a la naturaleza de los gastos que pueden

>

"Trabajamos con 60dias desde hace un tiempo y han sido uno de nuestros mejores aliados en el ingreso de un efectivo aparentemente casi imposible de recuperar, obteniendo excelentes resultados con su método sencillo y eficaz. Una gran satisfacción por nuestra parte, con una experiencia de trabajo muy directa, cercana y amena por parte de su equipo técnico y comercial"

Francisca Lara Aranda
Responsable de Tesorería de Fuchs Lubricantes

"60dias se adapta perfectamente a nuestra forma de trabajar -con personas, a través de la innovación y hacia los resultados- así como a los pilares de nuestro modelo de negocio -Diversidad, Inclusión Digital y Sostenibilidad Medioambiental-. Su equipo humano nos apoya y asesora aportando eficiencia a nuestros procesos"

Cristina Gª Cano
General Accounting Manager de Capgemini España

>

ser objeto de deducción. Incluso existen países dentro de la UE donde la factura simplificada es suficiente, hasta ciertos importes, para proceder a la deducción sin necesidad de solicitar una factura completa. Este es el caso de Alemania, Francia, Austria o Suecia, por ejemplo. Si cruzamos el atlántico, nos encontramos con casos peculiares como es el de México, donde la factura completa (CFDI) no solo es necesaria para la deducción en el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), sino también a los efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), con lo cual el proceso de obtención de las facturas adquiere una singular importancia.

A futuro, ¿qué creéis que será tendencia en el ámbito de la gestión del gasto?

Claramente, la gestión de los datos. El potencial de información que contienen los documentos justificativos de gastos y el valor que puede tener para sus propios titulares es enorme. Conocer con mayor concreción la naturaleza del gasto, detectar deficiencias y posibilidades de ahorro, analizar el cumplimiento de las políticas de gasto corporativas o definir nuevas políticas más eficientes, son algunos de los objetivos que se pueden conseguir. ■

"No hay nada que ilustre mejor una solución WIN-WIN que trabajar con 60dias. He sido testigo durante los últimos años de la perfecta simbiosis entre su excepcional equipo de profesionales (siempre cercanos y accesibles) y la tecnología más puntera existente en el mercado. Ambos factores son garantía de éxito y, por supuesto, de nuestra satisfacción total como clientes"

Miguel Corbacho
Director Financiero en Lloyd´s Register

¡Si quieres profundizar más sobre la recuperación del IVA deducible, accede ya al contenido completo!

ACCEDE YA

{re-skilling}

La reinvención del **talento** para el nuevo **futuro laboral**

MONOGRÁFICO

*La obligada **transformación digital** acometida por un gran número de empresas a causa de la **COVID-19** o el necesario **reposicionamiento** de otras muchas compañías y de sus **modelos de negocio** ante la **'nueva normalidad'**, requieren de la inmediata y necesaria **reinvención de las habilidades, conocimientos y competencias** de su mejor talento*

A estas alturas nadie puede poner en duda el fuerte impacto que la COVID-19 está teniendo en la economía, y más concretamente, en el mercado laboral. Así lo refrendan los últimos datos publicados por la Encuesta de Población Activa (EPA), que confirman que en el segundo trimestre de 2020 la pandemia ha acabado con más de 1 millón de puestos de trabajo, sin incluir a los afectados por un Expediente de Regulación de Empleo (ERTE). Por su parte, la tasa de paro se sitúa en el 15,33%, lo que supone un 1,66% más respecto al trimestre anterior. Lejos de querer resultar alarmistas, estos datos son una llamada a recapacitar y repensar hacia dónde encaminar -como empresa y a nivel personal- nuestro futuro laboral. >

>

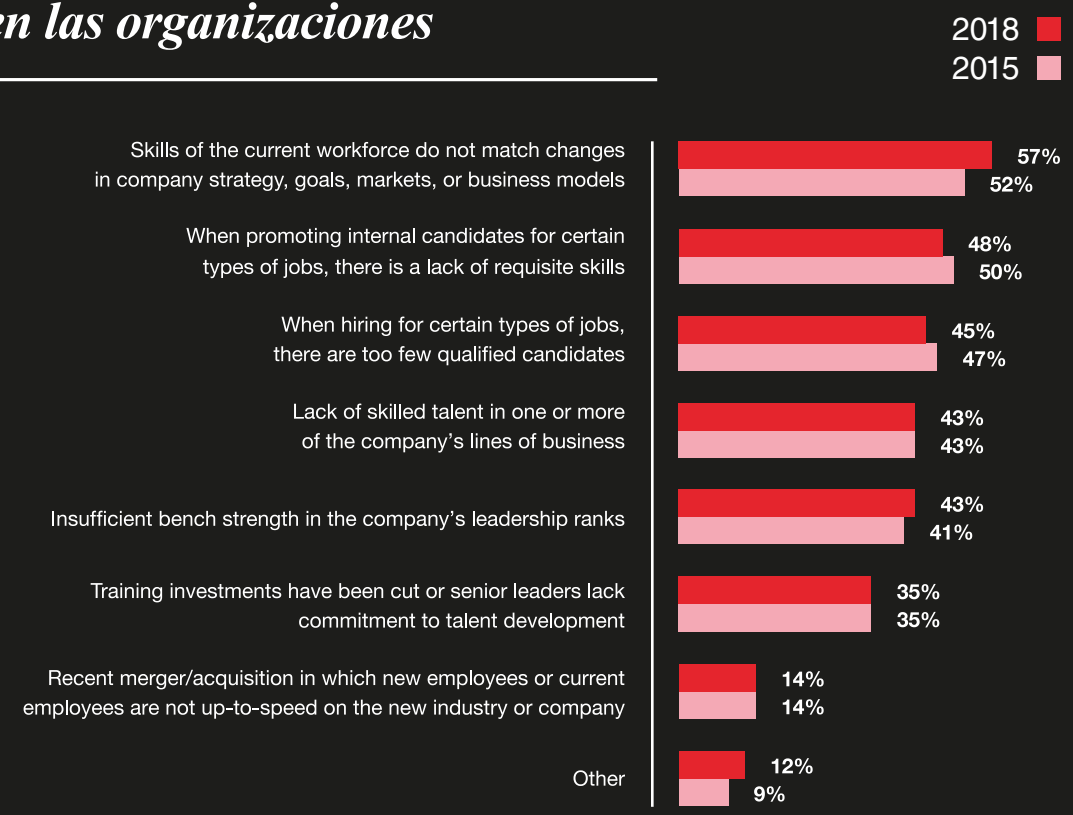
Superar el gap de habilidades

Según un informe publicado por el World Economic Forum, más de la mitad de los trabajadores necesitaremos un *reskilling* para 2022. Nada extraño si tenemos en cuenta que el 75% de los trabajos del futuro aún no existen.

Sin embargo, realidades como la obligada transformación digital acometida por un gran número de empresas a causa de la COVID-19 o el necesario reposicionamiento de otras muchas compañías y de sus modelos de negocio ante la 'nueva normalidad', requieren hoy más que nunca de la inmediata y necesaria reinvención de las habilidades, conocimientos y competencias de su mejor talento. Así lo constata el informe de la ATD (Association for Talent Development), *'Bridging the Skills Gap: Workforce Development and the Future of Work'*, en el que se pone de manifiesto que un 83% de los directivos piensa que su organización tiene un *gap* de habilidades importante, y que por lo tanto, el talento con el que cuentan no dispone de las capacidades necesarias para impulsar los cambios que deberán adoptar las compañías para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

{+}

Factores del gap de habilidades en las organizaciones



Fuente: 'Bridging the Skills Gap' / ATD (Association for Talent Development)

{+}

*Según un informe de la ATD, un **83% de los directivos** piensa que su organización tiene un **gap de habilidades** importante, y por tanto, el **talento** con el que cuentan no dispone de las **capacidades** necesarias para **impulsar los cambios** que deberán adoptar las compañías para adaptarse a las **nuevas exigencias** del mercado*

Y ahí, para poder superar esa "brecha" de habilidades, el papel de las empresas es fundamental. De hecho, el informe destaca una cita de Laurence D. Fink, Fundador, Presidente y Director Ejecutivo de BlackRock –considerada la empresa más grande del mundo en gestión de activos– extraída de la Carta Anual a CEOs de 2017, en la que ya adelantaba lo que se ha hecho evidente pocos años después: "Las empresas más grandes de Estados Unidos, muchas de las cuales están luchando con una brecha de habilidades para cubrir puestos técnicos, deben mejorar su capacidad de formación y educación internas para competir por el talento en la economía actual y cumplir con sus responsabilidades para con sus empleados".

Impulsar el cambio a través de la formación

En este punto es donde el *reskilling* y el *upskilling* adquieren verdadero protagonismo para las empresas. El primero se refiere al reciclaje profesional de los empleados, mientras que el segundo trata de formar al trabajador en nuevas competencias que le ayuden a desempeñar de forma más eficiente su trabajo. Pero, ¿hacia dónde dirigir los esfuerzos? El informe anteriormente mencionado del World Economic Forum ofrecía algunas pistas al respecto al resaltar que, a nivel mundial, los trabajos que más crecerán serán: analista de datos, desarrolladores de software, especialistas en comercio electrónico y RRSS, mientras que los que más decaerán serán aquellos que requieran de baja formación e impliquen un trabajo repetitivo.

E igual de importante, ¿qué aspectos deben tener en cuenta las empresas a la hora de formar a los empleados? Desde Iberdrola destacan que deben poner el foco tanto en las *hard skills* (aquellas habilidades técnicas que le permiten al empleado desempeñar labores concretas, como el manejo de determinados software) como en las *soft skills* (las referidas a la inteligencia emocional, la capacidad de comunicación y demás habilidades personales).

Toda ello requerirá de una estrategia de gestión de personas altamente compleja, pero sobre todo, supondrá un desafío para las áreas de RRHH de organizaciones que buscan afrontar de forma competitiva el nuevo futuro laboral. Y sin duda, como asegura Cristina González-Montagut, Directora general de Overlap Brasil, "con certeza, sea un *upskilling* o un *reskilling*, ¡el cambio tendrá que ocurrir!". ■

{re-skilling}

Renovarse… ~~o morir~~ y seguir

*El **nuevo escenario** empresarial exige **reskilling***

El proceso de digitalización y la llegada de las nuevas tecnologías ha provocado que las empresas tengan que cumplir al 100% con una de las frases más populares del refranero español: "renovarse o morir". De hecho, son muchos los expertos que llevan tiempo advirtiendo al sector empresarial de la necesidad de acometer la transformación digital. Si hasta hace unos meses este parecía ser uno de los retos más acuciantes para la mayoría de las compañías, ahora se ha sumado un factor inesperado que ha modificado considerablemente el escenario. ¿A mejor? ¿A peor? Hay para todos los gustos…

Transformación acelerada

La llegada de la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 no ha hecho sino acelerar ese proceso de transformación digital, actuando en muchos casos como un elemento de medición para saber si íbamos por el buen camino, y poniendo a prueba la capacidad de adaptación y respuesta de las compañías que han tenido que implementar soluciones digitales en tiempo récord, facilitar el teletrabajo y, en definitiva, implantar -en muchos casos- en pocos meses proyectos que estaban programados para desarrollarse en años. Así lo creen expertos como Nacho de Pinedo, CEO de ISDI, para quien "los 60 días de confinamiento han acelerado seis años la digitalización del mundo", o Alicia Richart, Directora General de AMETIC, quien tiene claro que "el gran salto adelante que hemos dado en el proceso de transformación, no parará aquí".

De hecho, tal y como se desprende del Estudio global 'The Agents of Transformation' de AppDynamics, los empleados de IT están acelerando el ritmo de la transformación digital de sus organizaciones para poder garantizar la continuidad de negocio. Y los datos lo refrendan: "El 66% de los encuestados confirma que la pandemia ha expuesto las fisuras de sus estrategias digitales, creando la necesidad urgente de acelerar los programas de transformación digital con hojas de ruta previas de incluso varios años. El 74% de los consultados afirma que los proyectos de digitalización que normalmente tardarían más de un año en ser aprobados, han sido firmados en cuestión de semanas, y el 71% señala que han logrado implementar proyectos de transformación digital en cuestión de semanas en lugar de meses o años".

>

>

Quizá el dato más revelador de cómo las empresas han reposicionado sus modelos de negocio es que a finales del mes de marzo Microsoft informaba de un aumento del 775% de los servicios en la nube.

Reposicionamiento de los modelos de negocio

Sin duda, la pandemia ha puesto de manifiesto esta aceleración digital prácticamente en todos los sectores, aunque ya llevaba años ocupando los primeros puestos en los "deberes" de los CEOs. Incluso aquellos que parecían más reticentes, han visto las ventajas de estar al día en competencias digitales y de abrir la mente a las nuevas formas de 'hacer'. Así, según un estudio de Good Rebels, "el 82,2% de las empresas encuestadas cree que la crisis fomentará la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Además, el 66% cree que la pandemia ha contribuido a que en los próximos meses se adopten metodologías de innovación y desarrollo ágil, y un 78% piensa que se acelerará la adopción de una cultura digital y de teletrabajo". Han sido meses complicados en los que la tecnología ha desempeñado un papel protagonista, y en los que se han adquirido nuevos hábitos que en algunos casos podrán ser coyunturales, pero que en la mayoría, han llegado para quedarse. De lo que no cabe duda es de que la llamada "nueva normalidad" pasa por lo digital.

Nuevos trabajos, nuevas competencias

Ante este escenario de adaptación, cambio, aceleración... cada vez se escucha hablar más del *reskilling*, o lo que es lo mismo, el reciclaje profesional de los trabajadores. Y es que, como afirman desde el ISDI, la formación de los empleados es fundamental: "invertir en estos momentos en *reskilling, upskilling* y capacitación para la digitalización de equipos y organizaciones es la clave para evitar una nueva debacle en los negocios". No cabe otra. Formación y adquisición de nuevas habilidades y competencias ante la llegada acelerada del mundo digital. Tal es la relevancia del asunto, que el *reskilling* fue uno de los grandes temas puestos sobre la mesa en la reunión anual del Foro Económico Mundial de enero del pasado año en Davos-Klosters, Suiza.

{+}

El Panorama Laboral en 2022

Roles emergentes
cambio global para 2022

133 Millones

Top 10 Emergentes

1. Data Analysts and Scientists
2. AI and Machine Learning Specialists
3. General and Operations Managers
4. Software and Applications Developers and Analysts
5. Sales and Marketing Professionals
6. Big Data Specialists
7. Digital Transformation Specialists
8. New Technology Specialists
9. Organisational Development Specialists
10. Information Technology Services

Roles en declive
cambio global para 2022

75 Millones

Top 10 En Declive

1. Data Entry Clerks
2. Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
3. Administrative and Executive Secretaries
4. Assembly and Factory Workers
5. Client Information and Customer Service Workers
6. Business Services and Administration Managers
7. Accountants and Auditors
8. Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
9. General and Operations Managers
10. Postal Service Clerks

Fuente: Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum

Según las últimas investigaciones del organismo publicadas en el informe 'Future of Jobs Report 2018', para 2025, más de la mitad de las tareas que se realizan ahora en el lugar de trabajo serán ejecutadas por máquinas, en comparación con el 29% actual. Sin embargo, en términos de cifras generales de nuevos empleos las perspectivas son positivas: "se espera que se creen 133 millones de nuevos puestos de trabajo para 2022, en contraste con los 75 millones que serán desplazados". Sin duda, una razón de peso para apostar definitivamente por el reciclaje de habilidades. ■

{+}

Las siete habilidades más valoradas en la era post-COVID

Si algo queda claro es que "los modelos de liderazgo tradicional no serán funcionales para enfrentar los nuevos desafíos después de la pandemia". Así lo cree Adriana Martínez Guerrero, Directora General de ID Hunt, quien opina que el escenario post coronavirus traerá consigo el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo.

La COVID-19 plantea un escenario laboral distinto y el objetivo inmediato es adaptarse, pero en algunos casos, el *gap* existente entre el mercado laboral y el educativo puede dificultar este propósito, y más en una situación como la que estamos viviendo. La promoción que acaba de terminar la Universidad comenzará a buscar empleo en medio de una pandemia. Es cierto que durante los últimos años han adquirido los conocimientos necesarios pero, aparte de las destrezas digitales que se dan por sentadas... ¿Qué talento buscan las empresas ante la nueva normalidad?

Desde *Learnability Hub*, consultora de programas de aprendizaje y desarrollo para profesionales, han identificado las siete habilidades más valoradas en la era post-COVID. Estas son: capacidad de aprendizaje continuo, mentalidad de crecimiento, trabajo en equipo, liderazgo e inteligencia emocional, motivación y curiosidad, pensamiento creativo, empatía y saber aplicar la escucha activa. En definitiva, como señala Neus Portas, Fundadora de la consultora, "en estos momentos el mercado necesita profesionales 360 que tomen las riendas de su trayectoria; bien trabajando para una empresa o emprendiendo un proyecto propio".

Como dijo Albert Einstein, *"si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo"*... Se trata, en definitiva, de renovarse... y seguir.

"Las **aptitudes** se aprenden y cambian demasiado rápido como para que **marquen la diferencia**"

Entrevista a
Óscar Naveiras
Socio Fundador de KELEA

Absolutamente convencido de que la creciente necesidad de un *reskilling* en el entorno empresarial viene condicionada por la ola tecnológica a la que venimos asistiendo, Óscar Naveiras, Socio Fundador de Kelea, destaca en la presente entrevista que un profesional deberá ser capaz de readaptar la mitad de sus conocimientos cada 5 años en un momento en el que, además, las empresas han dejado de contratar por aptitudes y han empezado a contratar más por actitud.

¿Por qué el talento necesita más que nunca de un *reskilling*? ¿Crees que ha sido causa única y exclusivamente a raíz de la situación sobrevenida de la COVID-19, o existen otras fuerzas que están modificando el escenario empresarial?
Creo que la principal causa que genera esta necesidad de *reskilling* es la revolución tecnológica que estamos viviendo, revolución que viene cargada de retos y oportunidades pero también de alta incertidumbre. Últimamente se habla mucho de los entornos VUCA, entornos en los que compiten nuestras organizaciones y que se caracterizan por ser volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. En este tipo de entornos la ventaja competitiva de las empresas reside en las personas, y si queremos ser capaces de competir en este contexto, necesitamos desarrollar el talento más que nunca. La COVID-19 simplemente ha acelerado y ha hecho visible esta necesidad.

{+}

> *"En esta nueva normalidad debemos trabajar **habilidades** con la toma de decisiones, los **códigos de comunicación** o la relación con los clientes que **ayuden** a la organización **a alcanzar sus metas**"*

En vuestra compañía impulsáis a las empresas para que logren adaptarse a las condiciones de este mercado cambiante a través de soluciones organizativas y de innovación. ¿Perciben realmente las compañías esta necesidad de reorganizarse y la necesidad de innovar ante la nueva normalidad'? ¿Qué papel juegan las habilidades y competencias del talento para lograr el éxito en esa obligada 'transición'?
Estamos viendo como muchas empresas han identificado esa necesidad de cambio, el problema es que no saben cómo hacerlo. En ese sentido, nuestra misión es guiar ese proceso de cambio transformando la organización de forma real y duradera. En esta transición el talento juega un papel fundamental ya que siempre nos apoyamos en las personas que conforman la organización, ayudándoles a sacar lo mejor de si mismos y del futuro ilusionante, cambiante y disruptivo en el que ya vivimos. Debemos ver a las empresas como sistemas humanos y ayudarlas en su evolución y no como máquinas, en las que podemos cambiar una pieza por otra. En esta nueva normalidad debemos trabajar habilidades con la toma de decisiones, los códigos de comunicación o la relación con los clientes que ayuden a la organización a alcanzar sus metas.

¿Crees que las empresas cuentan con el potencial, las habilidades y conocimientos necesarios, o existe una brecha, un *gap* en el mercado laboral actual?
Se estima que en la actualidad un profesional deberá ser capaz de readaptar la mitad de sus conocimientos cada 5 años, y que esto se mantendrá a lo largo de toda su carrera profesional. En Kelea creemos que un futuro mejor se construye desde el ahora, desde entender el potencial de las personas y su capacidad de cambio, evolución y unión en un propósito común. Por eso vemos ese *gap* como una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje y centramos nuestros esfuerzos en el desarrollo de una cultura de aprendizaje, cultura que esté siempre cubriendo ese *gap* y que nos permita adaptarnos a los entornos cambiantes e inciertos. Todo profesional debe ser consciente de que su desarrollo profesional es competencia de él y solo de él, y que la organización es la responsable de proveerle el entorno y los medios para que logren ese desarrollo.

> *"Al igual que para aprender surf sirve de poco leer libros o ver a otros surfear, de poco sirve leer o ver vídeos **sobre creatividad, necesitamos entrenar**. Por este motivo, las empresas buscan a **gente "entrenada"** en esas competencias"*

Y yendo al fondo de la cuestión… ¿Qué *skills* buscan las empresas ante la nueva normalidad?
Estamos viendo cómo las empresas han dejado de contratar por aptitudes y han empezado a contratar más por actitud. Las aptitudes se aprenden y cambian demasiado rápido como para que marquen la diferencia. Las empresas buscan gente con habilidades digitales, con iniciativa, que sean capaces de realizar su trabajo de forma colaborativa y que antepongan el bien del grupo al suyo propio. En el informe del *World Economic Forum* para este 2020, entre las habilidades más demandadas están la creatividad, el pensamiento crítico o la resolución de problemas complejos. Habilidades que no se enseñan en las colegios ni universidades y sobre las cuales no sirve de nada estudiar sobre ellas, debemos entrenarlas. Al igual que para aprender surf sirve de poco leer libros o ver a otros surfear, de poco sirve leer o ver vídeos sobre creatividad, necesitamos entrenar. Por este motivo, las empresas buscan a gente "entrenada" en esas competencias. >

*"Los ámbitos de actividad que necesitarán un **mayor nivel de reskilling** incluyen a toda la gente que esté realizando un trabajo **potencialmente robotizable**"*

>

Y hablando de futuro… Los nuevos trabajos que están por venir, ¿requerirán de nuevas competencias? ¿Qué sectores o ámbitos de actividad crees que serán los que necesiten un mayor *reskilling*?

Por supuesto que sí, se estima que más del 65% de los niños que hoy están en primaria trabajarán en empleos que todavía no existen y es difícil prepararse para algo así. Nuestro sistema educativo está basado en el conocimiento puntual y necesitamos desarrollar una mentalidad diferente basada en el aprendizaje continuo. Por otro lado, estamos viendo como nuestra capacidad de innovar supera a nuestra capacidad de humanizar ya que se estima que la robotización remplazará más de 400 millones de puestos de trabajo en la próxima década. En mi opinión, los ámbitos de actividad que necesitarán un mayor nivel de *reskilling* incluyen a toda la gente que esté realizando un trabajo potencialmente robotizable. Y no hablo solo de procesos administrativos; hemos visto, por ejemplo, cómo la IA ya ha superado en porcentaje de acierto de diagnóstico clínico a un grupo de médicos expertos, o cómo el GPT3 de Google ha empezado a programar. Por lo que médicos e informáticos deberían estar mirando de reojo qué otras competencias desarrollar.

Bajo la filosofía con la que trabajáis en Kelea, 'Innovación en evolución organizativa', algunos de los métodos que ponéis en práctica giran en torno a la filosofía *Agile*. ¿Qué herramientas utilizáis y qué avances se consiguen en cuestión de *skills*?

En Kelea no vemos la evolución organizativa simplemente como una adopción de nuevas herramientas o nuevos procesos. Nuestro objetivo es lograr una evolución en los hábitos y comportamientos de la organización, y que afecte a los principios y valores que conforman la cultura empresarial. Los procesos y las herramientas cambian lo que haces, pero los principios y valores cambian lo que eres. Al igual que utilizar una Thermomix para cocinar no te convierte en un gran cocinero, utilizar modelos como Scrum o Kanban no te convierten en una organización ágil. Marcos de diseño de producto como Design Thinking o Lean Startup y marcos de desarrollo de producto como pueden ser Scrum o Kanban nos ayudan a crear culturas creativas con el cliente en el centro basadas en la autorganización, la transparencia y la experimentación a través de la inspección y la adaptación.

Formado en habilidades directivas, nos gustaría conocer también tu particular opinión acerca de qué habilidades y competencias requiere el líder de hoy, el cual ha de afrontar una nueva era empresarial como la que se abre ante nosotros…

Las organizaciones son el reflejo de su liderazgo, por lo tanto si nuestra organización trabaja en entornos complejos necesitamos un liderazgo que sea capaz de gestionar esa complejidad. En este tipo de entornos el liderazgo tradicional no funciona y la figura del líder se vuelva más relevante que nunca. Si queremos desarrollar una organización que sea capaz de adaptarse a la incertidumbre, debemos desarrollar una cultura de aprendizaje, no aprendizajes concretos. Necesitamos un liderazgo más adaptativo y más distribuido, con líderes con una mayor orientación a la transparencia, la facilitación y la adaptabilidad que a la planificación y al control. Buscamos líderes que sean capaces de motivar y favorecer la autoorganización, tener un pensamiento sistémico y que sean capaces de tomar decisiones en entornos de alta complejidad e incertidumbre. ■

Nuevas **competencias** para una normalidad **diferente**

Ignacio de Orúe
Director General de Personas, Comunicación y Relaciones Institucionales de ORANGE España

En los últimos años, la llamada "digitalización" ha pasado de ser un concepto abstracto a convertirse en una realidad en todos los ámbitos de nuestra vida, tanto personal como profesional. Más aún ahora, con esta "nueva normalidad" derivada de la crisis COVID-19, que ha supuesto un antes y un después en nuestra forma de trabajar, estudiar, relacionarnos e, incluso, un catalizador para la búsqueda de soluciones creativas tanto hacia dentro como hacia fuera.

El ámbito del talento en las organizaciones también se ha visto fuertemente impactado por esta nueva situación. En lo que se refiere a la captación de nuevos profesionales, es evidente que muchos de los perfiles profesionales demandados por las empresas actualmente están vinculados al sector digital. Y por ello buscamos profesionales con conocimientos en el análisis de datos, la ciberseguridad, el entorno *cloud, blockchain* o el marketing digital, que surgen a raíz de los cambios tecnológicos y digitales en el mercado y el entorno.

Sin embargo, dada la vertiginosa velocidad del cambio y evolución de la tecnología y su aplicación, tan imprescindible como el conocimiento técnico es desarrollar competencias de innovación, colaboración y capacidad de adaptación. El entorno actual, volátil e incierto, demanda ser aún más flexibles a la hora de cambiar nuestra forma de trabajar, de relacionarnos y de buscar nuevas soluciones. Esto requiere de perfiles innovadores, curiosos, con inquietudes para formarse y desarrollar ideas creativas. En otras palabras, necesitamos personas con *Learning Agility*.

Y es que, en un futuro no muy lejano, la IA y la robotización absorberán las tareas y roles más monótonos y administrativos del día a día y, por lo tanto, la evolución de los puestos de trabajo permitirá a los empleados enfocarse en aquellas posiciones que requieran más creatividad y experiencia. Es decir, aquellas competencias que aportan más valor y de las que carecen las máquinas.

La diferencia entre existir o no

En este contexto, tanto los candidatos a entrar en el mundo laboral, como los trabajadores ya en activo, necesitan un *reskilling* constante, un aprendizaje continuo de nuevas habilidades para no quedarse atrás. Han de ser especialistas en su esfera de conocimiento, pero siempre sin olvidar la formación transversal y las habilidades personales, porque éstas pueden ser, de hecho, el elemento diferenciador entre un candidato y otro con formación similar.

Teniendo todo esto en cuenta, en Orange emprendimos ya hace unos años la transformación hacia una cultura de empresa agile, donde la curiosidad y las ganas de aprender resultan imprescindibles; donde el trabajo colaborativo no es solo un concepto sino la esencia de nuestra organización; donde cada profesional quiere aprender, desarrollarse, crecer y sentir que está contribuyendo a los objetivos de la compañía.

No haber emprendido ya esta "re-evolución" puede marcar la diferencia entre existir o no en ese futuro que cada vez se nos antoja más cercano. Solo así podremos transformar algo bueno en algo mejor. ■

{re-skilling}

Hablan los expertos

Encarar una revolución, desde el talento

La digitalización, el desarrollo tecnológico y la automatización están transformando de forma radical el mundo del trabajo. Se crean nuevos empleos, las generaciones con nuevas habilidades técnicas adquieren cada vez más protagonismo en las organizaciones, y cada vez son más necesarios profesionales con competencias que permitan afrontar con éxito los nuevos retos que se presentan en el futuro.

La revolución, por lo tanto, es total: cambian las habilidades que se solicitan a los trabajadores y, además de la aparición de nuevas *hard skills* de perfil digital, las *soft skills* adquieren una mayor importancia. Esto obliga a las empresas a poner en marcha procesos para desarrollar el talento interno y, al mismo tiempo, ser capaces de captar y retener al mejor talento. Para Marc Calero, Director de Estrategia de Personas de Banc Sabadell, "cuanto más se habla de digitalización más se tiene que hablar de personas", y considera que "tanto las *soft skills* como la capacidad de innovación, el espíritu crítico o la capacidad de aprendizaje van a ser de gran importancia".

Y es que, según el World Economic Forum, en el año 2025 la tecnología desarrollará ya más del 50% de las tareas de los profesionales, por lo que empresas y profesionales deben focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de las *soft skills*. Es decir, aquellas habilidades que permitan diferenciarse de las máquinas, como pueden ser la comunicación, la creatividad, la capacidad de aprendizaje o de adaptación, entre otras.

La transformación digital, condicionante para la búsqueda de nuevos perfiles

Según un informe de McKinsey, en los próximos 10 años más de 90 millones de trabajadores de toda Europa (lo que supone cerca de un 40% de su fuerza laboral) tendrán que desarrollar nuevas habilidades dentro de sus funciones laborales, ya que la previsión es que, solamente en Europa, los robots se harán cargo de 50 millones de empleos en la próxima década. >

>

En el informe de la consultora se considera que las crecientes oportunidades de empleo en otros sectores compensará la pérdida de puestos de trabajo como causa de la automatización, pero para cubrir los nuevos puestos de trabajo se deberá mejorar la capacitación de los empleados y desarrollar nuevas habilidades. En opinión de Remedios Orrantia, Directora de RRHH e Inmuebles de Vodafone, "líderes y empleados deberán ser capaces de adaptarse a los nuevos modelos de trabajo", y destaca que "en un entorno digital el atrevimiento, la valentía, el coraje o el pensamiento disruptivo van a tener más importancia que antes".

Además, la crisis sanitaria ha obligado a muchas empresas a adaptarse, o incluso a transformarse, por lo que es posible que haya compañías que necesiten dedicar esfuerzos a desarrollar o encontrar trabajadores con habilidades más técnicas, en función de si han tenido que reposicionar su modelo de negocio, o si estaban mucho más avanzadas en los procesos de innovación. Ahora más que nunca, la transformación digital se ha acelerado en las organizaciones, y es un condicionante absoluto en el momento de definir las *skills* que se necesitan para afrontar los retos de la digitalización.

Las habilidades y competencias que marcarán la diferencia

Ante la irrupción en el mundo laboral de la automatización y la robótica, las personas deberán potenciar las habilidades que permitan diferenciarse de las máquinas. Capacidades analíticas, comunicativas, creativas o críticas pueden marcar la diferencia. Para Pilar Jericó, Presidenta de BeUp, las competencias más demandadas van a ser la adaptación al cambio, el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de trabajo en equipo. "También serán competencias importantes el saber manejarse en entornos de aprendizaje continuo y no solo de gestión del cambio, lo que llamo el *change mindset*", añade.

{+}

Dime qué empresa eres y te diré que skills necesitas

Según los expertos, en el contexto actual, determinadas *skills* se han vuelto más imprescindibles que nunca para pymes y emprendedores. Un gran número de pequeñas y medianas empresas, frente a las consecuencias del coronavirus, han tenido que transformar su modelo de negocio y reposicionarse en el mercado adquiriendo competencias eminentemente digitales y tecnológicas, pero también desarrollando habilidades como la creatividad o la adaptabilidad. Por su parte, entre las empresas más innovadoras, las startups y los emprendedores, la capacidad y la experiencia en ventas, las habilidades de crecimiento, el análisis de datos o las habilidades técnicas en materia de desarrollo, marketing o diseño, se postulan entre las 'cualidades' más necesarias de acuerdo a los datos ofrecidos por la compañía británica especializada en talento UK Startup Jobs.

La Comisión Europea, por su parte, prevé que en 2020 se necesitarán más de 900.000 profesionales digitales en Europa, y los perfiles más demandados van a ser aquellos que faciliten a las empresas pasar a un modelo de negocio 100% digital, de ahí que la gran mayoría de estas habilidades técnicas estén vinculadas a la digitalización y automatización de procesos. Según el organismo europeo, en el último trimestre del 2020 los perfiles más demandados serán los *data scientists*, como consecuencia del gran desarrollo del *big data* y las técnicas analíticas. Pero otros perfiles altamente buscados serán también la figura del ASO (*App Store Optimization*), responsable de mejorar el posicionamiento de las apps, o del *Traffic Marketing Product Manager*, con el objetivo de mejorar la analítica web, la usabilidad y la conversión de la web de las empresas. ■

{+}

¿Compartimos soft skills con el resto de Europa?

Conocemos bien el mercado laboral español, las habilidades y competencias que necesita el talento de nuestras compañías para encarar con éxito el futuro laboral pero… ¿compartimos *skills* con los países de nuestro entorno? ¿Qué buscan en el talento las compañías francesas, inglesas o alemanas? Lo cierto es que ya en 2017 el motor de búsqueda de empleo Joblift llevó a cabo un estudio sobre las *soft skills* más demandadas por países en base a los requerimientos de las ofertas de trabajo publicadas. Todo un exhaustivo análisis que deja al descubierto importantes diferencias entre las preferencias por parte de los diferentes reclutadores europeos.

Francia	
Autonomía	22%
Rigor	19%
Capacidad de Comunicación	15%
Dinamismo	12%
Espíritu de Equipo	10%

Alemania	
Espíritu de Equipo	30%
Fiabilidad	26%
Compromiso	24%
Buena Comunicación	16%
Flexibilidad	15%

Reino Unido	
Compromiso	18%
Buena Comunicación	17%
Confianza en si mismo	12%
Motivación	12%
Flexibilidad	10%

Países Bajos	
Flexibilidad	37%
Buena Comunicación	36%
Espíritu de Equipo	31%
Proactividad	25%
Motivación	18%

Fuente: Joblift

Soft skills y *hard* skills
Un *tándem imprescindible*, inseparable

¿Reside todo el talento en nuestra actitud? ¿Son las habilidades sociales el Santo Grial a la hora de reclutar a los mejores profesionales? ¿O siguen siendo la experiencia y los conocimientos técnicos los factores determinantes para afrontar el futuro empresarial con seguridad? Lo cierto es que según los expertos de LinkedIn, más de un 90% de los responsables en selección de personal y contratación considera igual de importantes –o incluso más– las *soft skills* que las *hard skills*. Sin duda, una realidad que obliga a empleados y empleadores a encontrar todo un equilibrio competencial en beneficio del crecimiento y fortaleza de sus compañías.

{+}

TOP 5 de las *soft skills* más *demandadas* por las empresas

1/ *Creatividad:* **o la capacidad de generar nuevas ideas y también encontrar soluciones a los problemas que se presenten**

2/ *Persuasión:* **la habilidad de convencer a otras personas para que apoyen sus ideas, compren sus soluciones o tomen medidas concretas**

3/ *Colaboración:* **ser capaces de trabajar en equipo y encontrar sinergias para conseguir un objetivo común.**

4/ *Adaptación:* **saber adaptarse a los cambios y a la incerteza.**

5/ *Inteligencia emocional:* **percibir y comprender las emociones propias y las de los demás.**

Fuente: LinkedIn Learning 2020 Workplace Learning Report

{+}

TOP 10 de las *hard skills* más *solicitadas* por las empresas

1/ *Blockchain*
2/ *Cloud Computing*
3/ *Razonamiento analítico*
4/ *Inteligencia Artificial*
5/ *Diseño UX*
6/ *Análisis de negocio*
7/ *Computación científica*
8/ *Ventas*
9/ *Producción de vídeo*
10/ *Ciencia de Datos*

Fuente: LinkedIn Learning 2020 Workplace Learning Report

{+}

¿*Apto* para la era *post-COVID*?

¡Compruébalo tú mismo!

Pese a desconocer el grado de influencia que la pandemia terminará por tener sobre la sociedad del mañana, lo cierto es que, de acuerdo a los últimos datos ofrecidos por el portal EURES de la movilidad profesional, 8 son las competencias ineludibles para trabajadores y empresas de cara a triunfar en la nueva era post-COVID:

- *Liderazgo*
- *Inteligencia Emocional*
- *Competencias Tecnológicas*
- *Capacidades Digitales y de Codificación*
- *Adaptabilidad*
- *Creatividad e Innovación*
- *Cualificación en procesos de datos*
- *Pensamiento Crítico*

No obstante, además de todas las anteriores, diversos expertos en la materia destacan también la resolución de problemas, la resiliencia, el espíritu colaborativo, la gestión del cambio o la capacidad de aprendizaje permanente o learnability como *soft skills* de obligado cumplimiento en aras de conformar una plantilla que enfrente de manera ágil y exitosa la incertidumbre, la volatilidad y la constante transformación del futuro laboral y económico al que asistimos en el momento actual.

peoplematters

Serrano, 21 · 28001 MADRID · Tel.: 91 781 06 80
www.peoplematters.com

Creamos valor, creamos futuro...
desde las personas

"Las **soft skills** son el **factor clave** para impulsar el **cambio** dentro de las organizaciones con **éxito**"

Entrevista a

Rémi Diennet

Director de BADENOCH + CLARK España

¿Qué *skills* necesita en estos momentos el talento de una organización para encarar el nuevo futuro laboral y empresarial que se nos presenta?

Desde hace décadas y, sobre todo más recientemente, el mundo del trabajo está en continuo cambio. Por lo tanto, los requisitos para desempeñarlo también están en constante evolución. Así, la capacidad de aprender, cambiar y adaptarse a las circunstancias se vuelve mucho más importante que cualquier otro conjunto específico de habilidades. Lo llamamos LEARNING AGILITY, o lo que es lo mismo, AGILIDAD DE APRENDIZAJE, y requiere de una mentalidad abierta y receptiva, de una capacidad para recibir *feedbacks* y de una gran habilidad para adaptarse a nuevas situaciones y nuevos problemas que surgen en el negocio. Se trata, sin duda, de una las capacidades más valiosas para avanzar con éxito en tiempos difíciles y volátiles.

En base a vuestro expertise como firma especializada en la identificación y selección de talento estratégico, ¿son iguales las habilidades y competencias que puedan requerir en estos momentos compañías que necesitan de un nuevo posicionamiento en el mercado y aquellas que continúen con su mismo modelo de negocio?

La crisis ha acelerado e intensificado la necesidad de que los líderes cambien las operaciones de su organización a la vez que reinventan las estrategias y los modelos de negocio. Incluso para los que no están pasando por una revolución completa, la necesidad de cambiar, adaptarse e innovar es real, así como la necesidad de desarrollar nuevas habilidades. El tipo de habilidades y competencias que se requieren sí que vendrá influenciado por el tamaño de la empresa, la especificidad del sector y la función que desempeña.

En alguna ocasión has afirmado que desde Badenoch + Clark pones las *soft skills* por encima de las *hard skills*. ¿Cuál es la razón?

No existe una fórmula exacta para construir una empresa capaz de soportar el clima de cambio e incertidumbre en el que vivimos. No obstante, "transformar, actuar e innovar" puede ser una de esas premisas. Hubo un tiempo en el que esta fórmula consistía en construir un equipo que tuviera la experiencia técnica y la experiencia laboral necesarias para ejecutar "el plan". Hoy no es suficiente. Por eso, creemos que las habilidades duras son importantes, pero no suficientes.

¿En qué medida las *hard skills* están perdiendo terreno en estos momentos?

Las habilidades sólidas son importantes, como dije antes, pero las habilidades blandas son el factor clave para impulsar el cambio dentro de las organizaciones con éxito. Además, las habilidades blandas son fundamentales porque:

- ***Son insustituibles.*** Mientras algunas tareas en el trabajo serán automatizadas, está claro que las habilidades blandas como la inteligencia emocional y la capacidad de enseñar no lo serán. Aprender a potenciar estas habilidades puede ser clave para el éxito, independientemente de cuánto de nuestro trabajo esté a cargo de la tecnología.
- ***Nos diferencian:*** la capacidad de comunicación y negociación pueden ayudar a obtener una ventaja clara sobre otros candidatos. Las *hard skills* se pueden aprender en un tiempo limitado, pero las *soft skills* son más difíciles y tardan más en desarrollarse, pues están más vinculadas a la naturaleza del individuo que a su nivel de conocimiento.
- ***Permiten el cambio y el desarrollo profesional:*** una vez que se desarrolla el conjunto de habilidades adaptadas en relación con nuestro trabajo, las competencias que permitirán pasar de una industria a otra o adaptarse a un nuevo entorno laboral son las habilidades blandas.
- ***Satisfacen y retienen a los clientes:*** los consumidores en estos días tienen una gran cantidad de opciones de compra a su disposición. Por lo tanto, crear relaciones sólidas con ellos es la manera de entender cómo mejorar su experiencia.

Recientemente lanzabais el "Barómetro Badenoch + Clark sobre *managers* y directivos en España". En base a los rasgos comunes del directivo español y a los retos que ha de enfrentar, ¿cree que requieren de un *reskilling* urgente?

Ya antes de la pandemia, las revoluciones tanto a nivel tecnológico como en lo que a automatización se refiere, las preferencias de los consumidores y los modelos de negocio venían condicionando a todos los trabajadores a nivel mundial. Desde hace años, el *reskilling* y el *upskilling* se han convertido en prioridades fundamentales para desarrollar nuevas habilidades, liderar la transformación del negocio e impulsar el rendimiento, pero también para mejorar el éxito empresarial, la retención de trabajadores, la autoestima de los empleados, la satisfacción del cliente y el conocimiento de la marca.

*¿Cuáles son y cuáles han de ser las **soft skills** para el **liderazgo** del siglo XXI?*

- ***Liderazgo e influencia social.*** **Cada vez son más las empresas que permiten a sus empleados trabajar desde casa, por lo que las buenas habilidades de liderazgo se están volviendo esenciales.**
- ***Espíritu de equipo.*** **Con el avance de la economía compartida, los equipos se están volviendo más fluidos, lo que requiere iniciativa y proactividad por parte de todos los miembros. De este modo, ha perdido sentido la jerarquía dentro de la empresa.**
- ***Creatividad e innovación.*** **Las empresas que han podido encontrar formas de ofrecer servicios en línea o cambiar rápidamente su producción han sido un modelo a seguir para muchos.**
- ***Pensamiento crítico.*** **Se necesitarán personas con un pensamiento analítico fuerte para hacer frente a la división del trabajo humano / máquina.**
- ***Empatía.*** **El mundo posterior a la COVID-19 puede estar lleno de incertidumbre y desafíos, y las empresas necesitarán líderes emocionalmente inteligentes y empáticos para ayudar a sus trabajadores a atravesar estos tiempos difíciles.** ■

{+}

No te pierdas la entrevista completa a Rémi Diennet, Director Badenoch+Clark España.

LEER MÁS

Accede ya en diferido al Encuentro 'El nuevo directivo 5.0' y consigue el Barómetro sobre Managers y Directivos en España de Badenoch+Clark.

ACCEDE YA

{re-skilling}

La hora del talento interno

Raquel Fernández León
Directora de Personas de TELEFÓNICA España

Las actividades que se realizan en cualquier compañía están en constante evolución y requieren de nuevas habilidades digitales y sociales que se deben impulsar desde las organizaciones si quieren seguir siendo competitivas. La Inteligencia Artificial, la robotización y automatización de tareas están fomentando el diseño y la implantación de importantes planes de *reskilling* y *upskilling* para garantizar que se dispone del talento adecuado en el momento oportuno. Es fundamental anticiparse para desarrollar perfiles preparados para cubrir las necesidades críticas con talento interno, ya que las compañías no siempre van a poder contratar de manera externa el talento que necesitan. En el caso de Telefónica España estas nuevas necesidades son evidentes.

Todo el sector tecnológico en general, y nuestra compañía en particular, se está transformando a gran velocidad debido a la digitalización y la trepidante evolución tecnológica (Blockchain, 5G, IoT) que conlleva nuevos modelos operativos e impulsa la propuesta de valor de soluciones digitales a nuestros clientes (Ciberseguridad, *Cloud, Big Data,* hogar digital). Todo ello requiere una actualización continua y el desarrollo de capacidades de nuestros profesionales.

{+}

*El **rol del equipo de Personas** evoluciona de ser un receptor de necesidades formativas a **formar parte del negocio** anticipando y ofreciendo las **soluciones de desarrollo** que van a ser necesarias*

En esta situación, el talento es crítico para el éxito en la nueva era digital y se necesitan nuevas capacidades tecnológicas, comerciales y habilidades. Conscientes de esta realidad, en Telefónica España lanzamos un ambicioso programa de *reskilling*, dirigido a todos nuestros profesionales, que fomenta una cultura de compañía que aprende a seguir aprendiendo.

¿En qué consiste? Todos sabemos que "no hay viento favorable para quien no sabe a dónde va". Es fundamental tanto anticipar los perfiles críticos de futuro que va a necesitar nuestro negocio, como conocer en profundidad el talento que ya posee actualmente la compañía:

Perfiles de futuro. En nuestro caso, todo parte de un ejercicio de *Strategic Workforce Planning* que, alineado con el plan estratégico de la compañía y las necesidades de las áreas de negocio, es la principal fuente para identificar la demanda de habilidades críticas para el negocio a medio y largo plazo.

Perfiles actuales. Por otra parte, es importante conocer las habilidades y capacidades que definen a todo nuestro talento interno para consolidar puntos fuertes y cubrir los posibles *gaps* en las habilidades con potenciales áreas de mejora.

En este aspecto, contamos con un proceso de valoración digital de capacidades para que todos los profesionales puedan valorar sus capacidades asignadas en base a su perfil e incluso añadir aquellas que consideren. Esto nos permitirá, a través de un proceso digitalizado y la analítica de datos, anticipar necesidades que van a surgir, proponer acciones formativas, preparar nuevos contenidos; en definitiva, personalizar la formación en función de los perfiles de cada persona. El rol del equipo de Personas evoluciona de ser un receptor de necesidades formativas a formar parte del negocio anticipando y ofreciendo las soluciones de desarrollo que van a ser necesarias.

{+}

*La **formación** es un elemento básico en el **desarrollo profesional y personal** facilitando las capacidades y habilidades que demanda el ecosistema de negocio y fomentando todo el **conocimiento interno** que disponemos*

La formación, un elemento básico en el desarrollo profesional

En base al análisis de los perfiles y *skills* de los profesionales que conforman en la actualidad la compañía, así como del análisis de los perfiles y *skills* que la empresa va a necesitar a futuro, identificamos el gap existente y planteamos las diferentes estrategias para cubrirlo. El programa de *reskilling* constituye una de las principales palancas para cerrar ese *gap* entre demanda y oferta de *skills.* >

>

En este sentido, la formación es un elemento básico en el desarrollo profesional y personal facilitando las capacidades y habilidades que demanda el ecosistema de negocio y fomentando todo el conocimiento interno que disponemos a través de varias líneas de actuación:

Desarrollo de perfiles de futuro: Impulsando el desarrollo de perfiles de futuro y diseñando itinerarios formativos de especialización; por ejemplo, Robotización, Venta TI, *Big Data,* Desarrollo Web, *Agile*, 5G, etc.

Desarrollo de capacidades asociadas a la evolución de la actividad y función: dada la transformación continua en la que nos encontramos, proporcionando toda la formación necesaria de manera planificada derivada de la adaptación de función o actividad a nuevas necesidades, metodologías y procesos de trabajo.

Desarrollo de capacidades para todos nuestros profesionales, lo que conocemos como *upskilling*, un modelo de aprendizaje abierto y voluntario que ofrece itinerarios con diferentes metodologías de aprendizaje en capacidades digitales, nuevas formas de trabajo, conocimientos clave comerciales y tecnológicos, y habilidades, de manera que todos nuestros profesionales dispongan de oportunidades de aprendizaje para estar permanentemente actualizados; que nadie se quede atrás.

Gestores de equipos: Una transformación de este calado conlleva necesariamente una nueva forma de liderar. El programa también cubre el desarrollo de las capacidades de los gestores de personas para el reto que tienen a la hora de liderar en contextos digitales y de impulsar nuevas formas de trabajo.

{+}

*Contar con **un equipo** con las **mejores capacidades, preparado y comprometido** con su desarrollo es uno de los **pilares** para que, cualquier compañía que apueste por ello, se **anticipe al futuro** con un modelo de gestión centrado en las personas*

Todo este programa se desarrolla en el marco de una cultura de aprendizaje continuo en la que cada empleado es el protagonista de su propio desarrollo.

En Telefónica España tenemos claro que necesitamos evolucionar y desarrollar a nuestros equipos para estar preparados para los desafíos futuros. Las personas son el principal activo de las compañías y el talento hoy en día es una ventaja competitiva que marca diferencias entre unas y otras. Contar con un equipo con las mejores capacidades, preparado y comprometido con su desarrollo es uno de los pilares para que, cualquier compañía que apueste por ello, se anticipe al futuro con un modelo de gestión centrado en las personas.

Es el camino que nos lleva donde queremos ir. Es la hora del talento interno. ■

{re-skilling}

Crear, no solo reclutar, el mejor talento

Fernando Pozas Arjona
Socio Director Executive Search de DOPP

Existe, sin duda, una apuesta empresarial por un futuro retador y de oportunidad que supere el actual contexto de incertidumbre. Ese futuro se verbaliza en el discurso directivo por un compromiso empresarial que viene acompañado por la capacidad transformadora del conocimiento, de las habilidades y de las competencias de los profesionales.

Entonces, ¿en qué estamos pensado cuando hablamos de gestión de personas? ¿Por qué no va a ser este el momento estratégico de pensar en el talento existente y en el que se puede atraer?

Una mirada más cercana a la realidad empresarial de cada compañía puede que nos permita encontrar oportunidades ocultas para definir mejor la empresa, contar un proyecto más convincente que acerque más a potenciales candidatos, crear un flujo de talento y abordar algunos de los desafíos subyacentes de planificación de talento directivo que posiblemente otros no estén contemplando.

Generar notoriedad y atracción

Los fundamentos de la búsqueda de talento no han cambiado; en todo caso, un componente del reclutamiento de éxito se ha vuelto aún más esencial: el mensaje de intenciones. La organización que pueda comunicar su historia, su proyecto, de manera más eficaz y persuasiva, atraerá al mejor talento. Ahora puede ser el momento de generar la notoriedad y la atracción necesaria.

Y usted, ¿en qué está pensando? ¿En si caben? o ¿dónde están y cómo atraigo y desarrollo a los que necesito?

Las empresas se han visto obligadas repentinamente a "hibernar" forzosamente durante muchas semanas seguidas y los equipos de dirección se han obsesionado necesariamente con el flujo de caja. La oportunidad y el reto pueden perderse en este compás de espera. A medida que los presupuestos se descongelen y los directivos comiencen a mirar hacia adelante, encontrarán que las realidades subyacentes de la planificación de talento han permanecido obstinadamente iguales.

Fomentar una cultura de aprendizaje

Desde hace años, los foros internacionales en materia de Recursos Humanos vienen hablando de la recapacitación y mejora de habilidades necesarias para afrontar el futuro más cercano. Eso no ha cambiado.

En el futuro seguiremos encontrándonos con escasez de habilidades, y el talento con potencial directivo tampoco seguirá siendo fácil encontrarlo y atraerlo.

En la situación más óptima, las organizaciones buscarán "crear", no solo "reclutar", el mejor talento, lo que implica fomentar una "cultura de aprendizaje". Ganar la lucha por el talento supone construir una infraestructura de aprendizaje accesible y atractiva para hacer crecer el talento desde dentro.

Los directivos, hoy más que nunca, frente a los equipos que puedan mostrar síntomas de frustración, desapego y cansancio, deben ser generadores de compromiso y confianza. La capacidad de escucha, la comunicación transparente de la realidad de la gestión y el alineamiento de los equipos hacia un objetivo común, van a contribuir al mejor resultado. ■

{re-skilling}

Gestionar el reskilling

Una palanca estratégica en manos de Recursos Humanos

Juan Carlos Cubeiro, Head of Talent de ManpowerGroup, rescataba recientemente en un artículo una frase de Jonas Prising, Presidente y CEO mundial de la compañía: "estamos en medio de una *'skills revolution'*. La tecnología está transformando las organizaciones, de manera que las habilidades que necesitamos están cambiando muy rápidamente y de ahí la escasez de talento en todo el mundo. Las personas que cuenten con esas competencias, que continuamente estén aprendiendo y adaptándose, marcarán la diferencia". Esta cita resume a la perfección el momento en el que nos encontramos.

Parece que la clave está clara: la formación del personal será la palanca estratégica para afrontar con garantías el futuro de las compañías. Es fundamental adquirir las habilidades necesarias para desenvolverse con soltura ante los nuevos desafíos que se avecinan, y es responsabilidad de los líderes promover y fomentar el aprendizaje por parte de los empleados.

El verdadero desafío para las áreas de RRHH

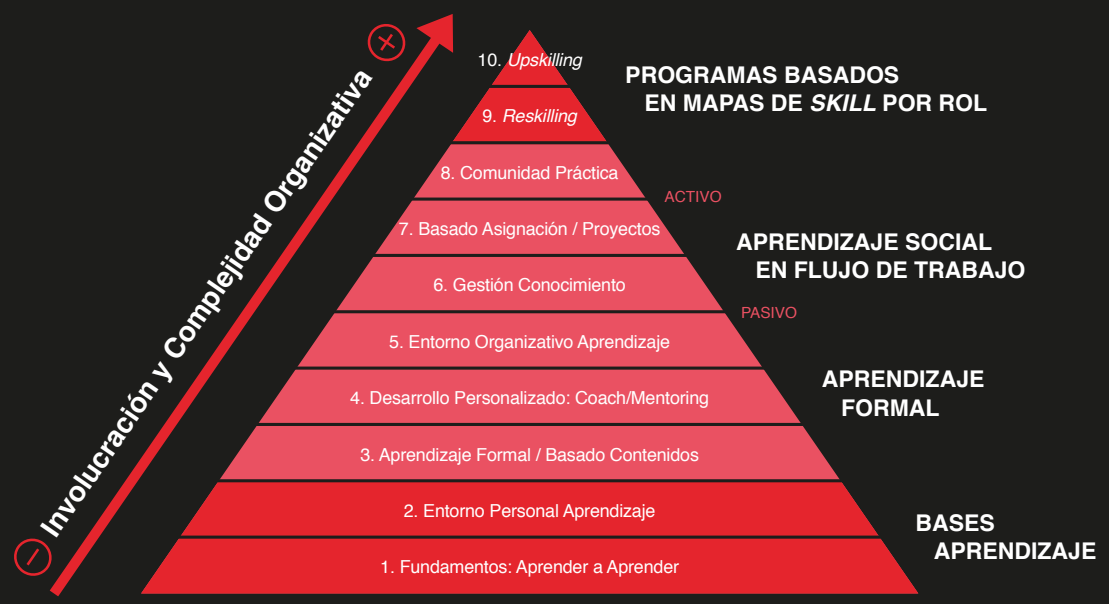
Como señala Constanza Lobo-Guerrero, Directora de Talent & Rewards en Willis Towers Watson Iberia, "alinear y desarrollar el talento con las nuevas necesidades de las organizaciones digitales es el principal reto de los departamentos de RRHH". Poner en marcha estrategias de *reskilling* y de aprendizaje continuo -que según la directiva, contribuyen a la motivación y la satisfacción laboral- supone, sin duda, un desafío ineludible. ¿Qué pasa si no lo hacemos? Según Lobo-Guerrero, "los directivos no se sentirán preparados para afrontar unos cambios que verán como una amenaza y, con un alto índice de probabilidad, esto desembocará en un estancamiento del propio directivo y de sus equipos".

Reinventar la pirámide de aprendizaje organizativo

Pero, ¿qué implica esta estrategia de gestión del talento? Tal y como destaca Virginio Gallardo, Socio Director de Grupo Humannova, conlleva "apostar por un aprendizaje autodirijido y autosoportado por los propios colaboradores; una mirada estratégica por parte de la alta dirección; y reinventar la pirámide de aprendizaje organizativo". >

{+}

La pirámide de aprendizaje organizativo



Fuente: Grupo Humannova / Virginio Gallardo

>

El objetivo de las empresas debe ser que "todos los nuevos ecosistemas de aprendizaje organizativo reflejados en la pirámide sean relevantes y útiles para los objetivos a largo plazo de la organización en función de cada empleado", señala.

Es necesario, en definitiva, apostar por un aprendizaje distinto. Para Gallardo, se están produciendo muchos cambios en la manera de entender el aprendizaje en las organizaciones, una "Learning Revolution que no solo da más importancia a la autogestión, al autoaprendizaje o a otras tendencias como el aprendizaje en red, sino que implica una estrategia a más largo plazo, y la implicación de sistemas de desempeño y objetivos, con más recursos".

Cultura de aprendizaje continuo

Según un estudio realizado por la consultora Willis Towers Watson junto con HR People + Strategy entre más de 500 directivos, el 94% de los Chief People Officers (CPO) entrevistados considera prioritario pasar de la formación puntual al aprendizaje continuo.

Teniendo en cuenta este dato, es el momento, tal y como señala la experta Constanza Lobo-Guerrero, "de que las organizaciones aprovechen el impulso tecnológico para desarrollar una cultura de aprendizaje ágil, continua, basada en experiencias y enfocada a la resolución de desafíos".

Como decía Henry Ford, "Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan... No formarlos y que se queden". El aprendizaje continuo será la llave para retener a los empleados y para asegurarse un talento que, en vista de los cambios que vienen por delante, y como decía Jonas Prising, empieza a escasear. ■

{+}

Cómo implementar con éxito un Plan de Reskilling (o Upskilling) en tu compañía

Fuente: Iberdrola.com

Estudiar **cuáles son las necesidades del negocio** para saber qué nuevos puestos de trabajo y habilidades necesita satisfacer la empresa

Hacer una **evaluación de las habilidades de la plantilla** para, de acuerdo con las necesidades del negocio, determinas quién necesita *upskilling* y quién *reskilling*

Diseñar un **sistema de formación** con diferentes perfiles, facilitando el *training* a través de herramientas digitales y horarios favorables, preferiblemente durante la jornada labral

Realizar una **evaluación continua** para determinar el nivel de progreso y analizar la respuesta de los empleados

{re-skilling}

Compartir inteligentemente

Una competencia nada moderna, muy Siglo XXI

Ignacio Pausa
Director de Organización & Personas de APD

El hombre del siglo XXI está viviendo la revolución paradigmática más intensa, compleja y acelerada de la historia de la humanidad. Asistimos en simultáneo, con pavor, al tiempo que con admiración, a la progresiva transformación radical de todos nuestros referentes simbólicos y normativos en todos los ámbitos y registros de nuestra convivencia. Asimismo, asistimos a una revolución tecno-científica imparable, acompañada de un proceso simultáneo de mundialización de los riesgos y necesidades humanas, como de un proceso de globalización económico que impone una visión unidimensional y monocorde del crecimiento humano, en muchas ocasiones francamente limitante.

Este entorno y contexto de cambios transformacionales e integrales interpela, y de qué manera, todos los ámbitos de nuestro quehacer y saber cotidianos. Por lo tanto, el de las empresas y sus trabajadores. Pero también descubrimos, afortunadamente, que el Hombre del Siglo XXI nunca es original respecto a sus antecesores y que, como ellos, simultáneamente, está llamado a buscar y encontrar la singularidad de sus respuestas en los contextos en que la vida nos pone a prueba para estar a la "altura de nuestras circunstancias".

Cultivar, por lo tanto, el talento y el *reskilling* de todos los miembros de nuestras compañías aparece como el elemento de liderazgo y gestión prioritario, no solo de la Dirección de Personas (mal denominada Recursos Humanos), sino de todos los miembros del Comité de Dirección, que tenga como pretensión y propósito ser una empresa humana de éxito y de logro, en un contexto lleno de incertidumbres, al tiempo que de inmensas posibilidades.

Cultivar 3 ámbitos competenciales

En los procesos de *reskilling* y desarrollo del talento, tres ámbitos competenciales son necesarios desarrollar y cultivar, especialmente para responder a un mundo en transformación radical, que no obstante, mantiene intactas las necesidades básicas de motivación y desarrollo de todo ser humano, más allá de lo aparente y radical de su nuevo acontecer: las competencias técnicas, las competencias de vínculo y desempeño y las competencias culturales:

- ***Las Competencias Técnicas.*** Son aquellas afincadas en el saber hacer práctico, operativo, instrumental, que nos habilitan para poder resolver problemas, situaciones y contextos. Este tipo de competencias requieren de la actualización permanente de nuestros conocimientos para hacer. Son competencias especialmente cognitivas.

- ***Las Competencias de Desempeño.*** Estas competencias, mal llamadas a mi juicio *soft skills*, son y serán, por el contrario, cada vez más importantes y significativas en un mundo interconectado e hipercomplejo, competencias capitales en el desarrollo del talento y del *reskilling*. Son las que, en definitiva, articulan, sostienen y posibilitan el ejercicio de las de la convivencia, elemento primigenio de todo ser humano y exigencia cada vez creciente de los Equipos de Alto Rendimiento.

- ***Las Competencias Culturales.*** Se constituyen en el fundamento de aquel conjunto de valores, propósitos, saberes y conocimientos que poseemos y hemos encarnado en nuestra singularidad más genuina, después de haber olvidado lo que aprendimos conscientemente. Es decir, constituyen ese poso sin fondo de actitudes, conocimientos y modos de estar y vincularnos, que articulan y vertebran nuestros modos de instalación existencial frente a nuestras circunstancias.

Además de las competencias técnicas…

Muchas organizaciones, empapadas y cegadas muchas veces por el cortoplacismo, la visión monocorde de ganancias monetarias inmediatas y la urgencia persecutoria de obtener siempre más y mejores resultados se concentran exclusivamente en el desarrollo de las competencias técnicas, olvidando la primacía y prevalencia de las competencias culturales y de desempeño que, cada vez más, adquirirán el valor prioritario en el medio y largo plazo en el desarrollo eficiente y logrado de las organizaciones.

El directivo del hoy y del mañana no solo habrá de ser un políglota idiomático, y también funcional. Se dan ya las circunstancias para que necesitemos igualmente ser políglotas interdisciplinarios, o al menos intentarlo, sí queremos estar en posesión de las herramientas que no permitan vivir con destreza en un mundo globalizado. Necesitamos como ciudadanos y directivos conocer, aunque sea a modo de balbuceo, nociones elementales de otros dominios de conocimiento. Quedarse solo en la seguridad del saber técnico que proporciona la propia especialidad profesional, es ejercicio suicida. >

bts

STRATEGY MADE PERSONAL

Creamos experiencias impactantes que ayudan a los líderes a construir el futuro de su negocio.

www.bts.com

Cultivar el reskilling de todos los miembros de nuestras compañías aparece como el elemento de liderazgo y gestión prioritario, no solo de la Dirección de Personas, sino de todo el Comité de Dirección

>

Hoy, el ciudadano/directivo que quiera ser protagonista de su mundo y ser un contribuidor humilde pero proactivo en la generación de riqueza en su organización y entorno económico, necesitará poder entender el lenguaje de la política, de la sociología, de la economía, del derecho, de la historia, de la filosofía, de la psicología y del pensamiento antropológico. Necesitará igualmente poder entender los debates que se producen en el ámbito de lo religioso y el diálogo inter-confesional. El arte en sus diferentes manifestaciones, la literatura en sus múltiples formas de expresar las inquietudes y anhelos más compartidos de la humanidad y un largo etcétera, son parte del bagaje cultural que hoy necesitamos.

Los proyectos empresariales internacionales que co-implican a diferentes nacionalidades, estados o empresas requieren de personas flexibles, multidisciplinares, dispuestas a abrir el abanico de sus saberes y confrontarse con el descubrimiento de nuevos territorios. La diversidad, en todos sus dimensiones (de género, cultural, intergeneracional, caracterial, técnico/tecnológico, étnico-religioso, competencial, creencial, etc.) exigen de competencias multimodales (prevalentemente culturales y de desempeño) que posibiliten absorber complejidad, sin perder identidad y propósito. Necesitamos entre todos desarrollar y construir un relato de la complejidad que nos permita inteligir nuestras múltiples y variadas realidades, para salvarnos con ellas y en ellas.

Trabajar una genuina humanización

El siglo XXI deberá ser, si quiere seguir siendo, un siglo en el que el hombre deba aprender a compartir inteligentemente. Y lo que antaño se consideraban virtudes, son hoy, justamente, las competencias culturales y de vínculo más necesarias de desarrollar como *reskilling* en nuestras organizaciones y sociedades: capacidades y destrezas como la escucha, el pararse a pensar, el desarrollo de una cultura de la conversación recurrente, el desarrollo de la humildad y el agradecimiento como conductas propias del talento logrado, el trabajo en y de equipo, el desarrollo de la espera y la esperanza frente a las dificultades, la potenciación del reconocimiento ajeno, el desarrollo de una cultura del cuidado intra-intersubjetiva, el reconocimiento y concienciación de nuestra genuina vulnerabilidad como personas que, al tiempo y sin embargo, activan los resortes de nuestras capacidades y coraje de futuro (J. Espeja).

El *reskilling* de las organizaciones pasa, ineludiblemente por trabajar en las organizaciones, una genuina humanización de nuestras competencias y talentos. Si queremos tener un mundo más genuínamente próspero, capacitante, humano y personal, eduquémonos en el ejercicio y desarrollo de nuestras competencias culturales y de vínculo. Cualifiquemos nuestros modos de estar y de relacionarnos. Eduquemos la confianza, la honestidad, el agradecimiento, la cordialidad, la acogida, la hospitalidad al diferente, la conversación como el elemento primigenio de toda identidad, la inteligencia colaborativa. Estemos en la convicción de que compartir inteligentemente siempre es lograr.

Y no olvidemos que el "yo siempre es un nosotros" y que en el contexto del desarrollo de toda identidad (personal, social, organizacional), el Yo (o *self*) es siempre posterior en su desarrollo al Tú primigenio que lo fundamenta y lo sustenta.

El *reskilling* de las compañías es sobre todo un ejercicio de genuina puesta a disposición de competencias diversas, encauzadas según un propósito definido, y alimentadas por la vocación de ser siempre mejores. Aspiremos a ser como personas y como empresas Buena Gente (Calidad Humana), Gente Buena (Desarrollo competencial). *High Touch, High Tech.* ■

Inteligencia colectiva al servicio del talento

Javier López Jericó
Director de Recursos Humanos de ASISA

La pandemia de la COVID-19 ha acelerado notablemente la transformación de nuestra forma de trabajar y ha creado un espacio de oportunidad que las empresas deben aprovechar para adaptarse a una nueva realidad. Los tiempos y las previsiones con las que trabajábamos hace solo un año han desaparecido y el horizonte del cambio se ha acercado considerablemente.

En este nuevo escenario, las empresas deben convertirse más que nunca en plataformas capaces de aflorar talento y no solo de atraerlo: crear talento internamente permitirá ser competitivos en el futuro, construirá los cimientos de compañías más sostenibles y justas, y tendrá un impacto positivo para la reputación de la empresa, uno de los intangibles que determinan el éxito o el fracaso de cualquier proyecto.

La cuestión clave es cómo nos reinventamos todos para afrontar esta tarea esencial. Y la respuesta se resume en una apuesta por la formación. En su informe *"Towards a Reskilling Revolution. Industry-Led Action for the Future of Work"*, el Foro Económico Mundial advertía de que el 54% de los empleados necesitará renovar o actualizar sus conocimientos para el año 2022 y evitar así la disrupción tecnológica. Tras la pandemia, esta realidad se está acelerando y desplegar planes de formación y desarrollo de carrera más sólidos y ambiciosos es esencial para que nuestras empresas se adapten a la nueva realidad, sean capaces de retener a sus mejores empleados y sigan siendo competitivas a medio y largo plazo.

Ya no sirven las soluciones verticales

Para avanzar en el desarrollo de estos planes de formación debemos apostar por la consolidación de la inteligencia colectiva con la que cuentan nuestras organizaciones. Ya no sirven las soluciones verticales, impulsadas por los Departamentos de Recursos Humanos para formar a los empleados individualmente. Nuestra función es mucho más interesante y debe centrarse en construir una red de colaboración que permita aprovechar el talento entre los propios empleados para impulsar la transformación y la innovación. Nuestra obligación consiste en dotar de medios a esa red de inteligencia colectiva para propiciar que los empleados con mayores habilidades y capacidades, tanto teóricas como aplicadas, compartan ese conocimiento a la vez que les ayudamos a seguir desarrollando su propia carrera profesional.

El *reskilling* y el *upskilling*, esos términos importados que tanto nos gustan a los que trabajamos para las personas, se resumen pues en formación, conocimiento y, cada vez más, colaboración, un elemento imprescindible para construir un ciclo virtuoso que facilite gestionar mejor el talento con el que contamos y avanzar en la construcción de compañías más eficaces, innovadoras, inteligentes y justas. Compañías, en definitiva, más útiles para todos. ■

{+}

El reskilling y el upskilling se resumen en formación, conocimiento y colaboración

Agile... para el mejor reskilling

Carlos Moure
CEO & Founder de KAIRÓS DS

Las empresas de todo el mundo se encuentran en un terreno desconocido, motivado por un contexto externo causado por una crisis sanitaria y una disrupción económica generalizada. Adicionalmente, el mundo se enfrenta a la mayor transformación tecnológica de la historia de la humanidad. Con todo ello, el punto de partida, ampliamente apoyado y reconocido por las empresas españolas, tal y como se desprende de nuestro reciente estudio sobre Agilidad Empresarial, es la necesidad de las compañías de una reinvención futura para garantizar su supervivencia futura.

Las organizaciones deberán dar respuesta a tres dimensiones en paralelo: la primera, resiliencia y capacidad de adaptarse al cambio. Después, velocidad, y, finalmente, la eficiencia en costes; el incremento de la competitividad y productividad será necesario para salir más fuertes de esta situación. Además, la competencia global va a intensificarse en todo el mundo. De esta forma, todos los países necesitan mejorar la competitividad nacional para poder hacer frente a la ingente cantidad de deuda nueva que están generando, y la competitividad nacional es la suma de la competitividad de sus empresas. En tercer lugar, descubrimiento de nuevos modelos de negocio y productos digitales (*contact-free*) que permitan aprovechar las nuevas demandas de los clientes.

Agilidad Empresarial como punto de partida

La evolución organizativa hacia la Agilidad Empresarial parece tener una mayor probabilidad de éxito como modelo futuro organizativo y configuración corporativa. De hecho, uno de los puntos clave que las compañías están asumiendo como fundamental es la necesidad de invertir en gestión del talento, lo que incluye el *reskilling* y el *upskilling*, para preparar a los empleados para la nueva realidad tecnológica (más allá de digital). Un nuevo modelo de aprendizaje, pues, será clave para hacer la transformación inclusiva con la sociedad. Y la reinvención será imprescindible para que las empresas consigan resultar ganadoras.

El desafío para las compañías será tremendo, y las principales líneas de acción para ese *reskilling* habrán de basarse en un nuevo modelo de organización y estructura, en nuevas políticas de RRHH orientadas a valor y talento, en nuevos roles y funciones provocando una verdadera revolución en las posiciones de trabajo futuro, en un plan de gestión del cambio, así como en un nuevo estilo de liderazgo.

No hay tiempo para dudar: esa ventana se cerró. Ya sabemos que tu momento de transformación va a llegar, es mejor que puedas elegir tú el cuándo por ti mismo. ■

Liderar el Cambio. Una skill imprescindible en el siglo XXI

Roberto Konigs
Socio Fundador de FACULTA GROUP

Los líderes ejecutivos desempeñan un papel esencial en tiempos de cambio. Una organización necesita que sus líderes sean 'patrocinadores' visibles del cambio y que demuestren por qué es necesario. Son quienes tienen la autoridad y la credibilidad necesarias para que el cambio tenga éxito.

El 'patrocinio' efectivo es el principal factor de éxito de los proyectos e iniciativas de cambio. Esto ha sido así desde que Prosci -compañía líder en el campo de la investigación, el desarrollo y la publicación de Change Management- inició sus estudios en mejores prácticas de gestión del cambio hace 22 años. Y aunque muchos aspectos han variado en el ámbito de la Gestión del Cambio en las últimas dos décadas, la importancia del papel del líder en el cambio se ha mantenido constante.

De hecho, podemos destacar un conjunto consistente de roles para líderes senior en tiempos de cambio; lo que Prosci ha venido a denominar el 'ABC' del 'patrocinio' efectivo:

A/ Participar activa y visiblemente a lo largo del proyecto. Los líderes no pueden desaparecer una vez que han asistido a la reunión de inicio del proyecto de cambio. Su presencia sostenida es necesaria para construir y mantener el impulso a lo largo de todo el proceso.

B/ Construir una Coalición de Patrocinio. El líder debe movilizar a otros líderes clave en la organización y áreas impactadas por el cambio, para que puedan abanderarlo y legitimarlo en las áreas que encabezan. Una coalición sana de 'patrocinadores' es especialmente importante para los cambios que se extienden a través de la organización.

C/ Comunicar su apoyo y promover el cambio. Los empleados impactados por el cambio quieren escuchar por qué es importante en las palabras de un alto líder en su organización. Este legitima su necesidad dentro de la organización y establece su priorización a través del compromiso directo con los empleados impactados.

Aunque estos tres roles son fundamentales para el éxito de cualquier esfuerzo de cambio, en realidad, muchos ejecutivos y líderes superiores no los están cumpliendo de manera efectiva.

Comprender su papel

Los participantes en los estudios de Prosci manifiestan que sus Líderes Ejecutivos están generalmente dispuestos a ser 'patrocinadores' del cambio; sin embargo, muchos no entienden completamente lo que esto significa. Así pues, existe una enorme oportunidad para formar y acompañar a los líderes ejecutivos, convirtiéndolos en líderes sobresalientes del cambio. En un mundo como el actual, no hay tiempo que perder. ■

ESPECIAL

LA OFICINA (+) SEGURA

Tecnología, eficiencia y diseño al servicio de los espacios de trabajo

¿Cómo aunar seguridad y confort en los espacios de trabajo? ¿En qué medida la tecnología puede transformar las oficinas en centros altamente inteligentes y eficientes? ¿Qué papel pueden llegar a jugar la arquitectura y el diseño en la experiencia de empleado? Hoy más que nunca, la vuelta al entorno laboral exige medidas excepcionales que protejan y cuiden del talento, tales como el control de aforo o la distribución de espacios. Sin embargo, aspectos como las nuevas dinámicas de trabajo y una cultura organizacional cada vez más colaborativa emplazan también a las compañías a reformular sus centros laborales de la mano de las soluciones tecnológicas y funcionales más avanzadas del mercado.

Los nuevos espacios de trabajo son ya una realidad a consecuencia de la COVID-19. Nada extraño si tenemos en cuenta que el ámbito laboral ha sido uno de los que más se ha visto afectado por la pandemia. Y aunque el confinamiento ha extendido durante varios meses –y aún lo sigue haciendo en muchos casos– la práctica del teletrabajo, lo cierto es que en el momento actual son numerosas las empresas que se encuentran inmersas en la adaptación de sus espacios a la nueva realidad con un claro objetivo: proteger, por encima de todo, al talento que las conforma. >

MEDIDAS QUE PROTEJAN

Hoy, la readaptación de oficinas y locales profesionales obligan a los usuarios a mantener una distancia mínima de 2 metros entre ellos, a reducir la densidad de empleados y el aforo en sus instalaciones mediante turnos rotatorios de trabajo. También se fomenta la transformación digital, se incluye mobiliario ergonómico, mamparas de protección o materiales antibacterianos... En la misma línea, se establecen protocolos de higiene para empleados y puestos de trabajo, señaléticas para lograr una circulación segura y tecnologías como cámaras que controlan la temperatura corporal o sensores en zonas de uso compartido como baños o ascensores.

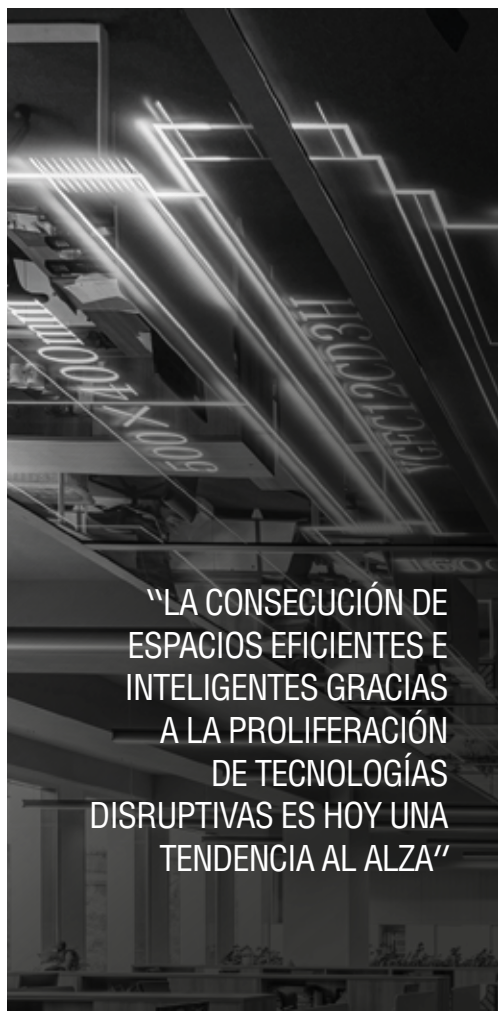
Numerosos ejemplos que se traducen en toda una revolución en torno a la seguridad laboral persiguiendo la consecución de "espacios libres de COVID-19". Una realidad a través de la que, según los expertos, las medidas de seguridad y los protocolos de convivencia en las empresas terminarán por convertirse en algo corriente que los usuarios aceptarán incorporándolo a sus rutinas de trabajo.

LA TECNOLOGÍA, LA GRAN ALIADA

Apps para gestionar los espacios de trabajo, herramientas de control de aforo, servicios telemáticos, por ejemplo, de telemedicina... Gracias a los avances de la digitalización y la aplicación de técnicas como IA o el *machine learning,* las soluciones tecnológicas que ofrece el mercado se han convertido en palancas estratégicas para todas aquellas organizaciones y negocios que han de adaptar sus espacios de trabajo a las exigencias que plantea la era post-COVID, pero también de velar por la seguridad de sus colaboradores o clientes.

DEL DISEÑO A LA EFICIENCIA: ESPACIOS INTELIGENTES

Y es que no cabe duda de que de un tiempo a esta parte, la experiencia de empleado ha cobrado una relevancia especial y una creciente preocupación por parte de las áreas de Recursos Humanos de multitud de organizaciones. El compromiso y la motivación del talento se han convertido hoy en aspectos cruciales para enfrentar los desafíos empresariales con éxito. Toda una filosofía que coloca a la persona en el centro de las organizaciones y que, por tanto, ha de tener muy en cuenta cuestiones como los espacios en los que se desarrolla la actividad profesional. En este sentido, y tal y como concluye el Informe '*Engagement and the Global Workplace'* elaborado por Steelcase, el espacio de trabajo es, por detrás del salario, el segundo factor que determina la satisfacción –y, por ende, la motivación– de un trabajador.



"LA CONSECUCIÓN DE ESPACIOS EFICIENTES E INTELIGENTES GRACIAS A LA PROLIFERACIÓN DE TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS ES HOY UNA TENDENCIA AL ALZA"

"APROVECHEMOS ESTE MOMENTO PARA REDISEÑAR NUESTROS ESPACIOS DE TRABAJO PENSANDO EN EL FUTURO"

Cuando todos vayamos volviendo poco a poco a nuestros espacios de trabajo, ya no seremos los mismos. No colaboraremos igual, no pensaremos lo mismo sobre nuestra seguridad y la de las personas que nos rodean, habremos aprendido muchas cosas que querremos conservar y experimentado muchas otras que querremos olvidar.

Y, ¿por qué es necesario que las personas regresen al espacio de trabajo si ya nos hemos acostumbrado a teletrabajar? porque la innovación surge cuando las personas se reúnen en un espacio común que les facilita ser más creativos. Ninguna experiencia virtual puede suplir la experiencia física. El contacto y la interacción entre personas es fundamental para que surjan las ideas que necesitamos para seguir adelante.

Pero ya no nos sirven las oficinas de antes, en la nueva normalidad tenemos que adaptarnos a un modelo mucho más flexible con espacios pensados en las necesidades de hoy y que estén preparados para lo que pueda suceder en el futuro.

ALEJANDRO POCIÑA
Presidente de STEELCASE Iberia

Sin embargo, además del diseño y la búsqueda del confort y bienestar de los empleados, también la consecución de espacios eficientes e inteligentes gracias a la proliferación de tecnologías disruptivas es hoy una tendencia al alza. Es más, tal y como aseguran los expertos del grupo internacional especializado en diseño, fabricación y comercialización de soluciones tecnológicas Carlo Gavazzi, "la implementación de soluciones tecnológicas que mejoren la seguridad y la eficiencia de un negocio cuenta con un *pro* que la mayoría de nuestros clientes destacan: la escalabilidad. Así, permiten añadir en el futuro nuevas funcionalidades como la monitorización de los consumos energéticos o el control de la temperatura y calidad del aire".

En definitiva, un camino hacia la creación de espacios -además de seguros, confortables y vanguardistas, arquitectónicamente hablando-, inteligentes. ■

TE PUEDE INTERESAR...

¿Te preocupa la vuelta a las oficinas? ¿Quieres analizar en profundidad todas las claves en torno a cómo adaptar los espacios de trabajo a la nueva normalidad? ¿Dotarlos de seguridad y conocer todas las posibilidades que puede ofrecerte la tecnología? Accede ya a algunos de los contenidos relacionados que te proponemos a continuación:

TELETRABAJO, NUEVOS ESPACIOS Y MÁS FLEXIBILIDAD: GRANDES TENDENCIAS EN EL MUNDO DEL TRABAJO POST-COVID

CONÓCELAS

¿CÓMO SERÁN LOS ESPACIOS DE TRABAJO TRAS LA COVID-19?

DESCÚBRELO

BENDITO COVID-19 QUE NOS IMPULSÓ SIN RETORNO A UN MODELO DE VIDA FLEXIBLE

FRANCISCO VÁZQUEZ
Presidente de 3G SMART GROUP

Es evidente que la pandemia ha supuesto un duro golpe para nuestra sociedad tanto a nivel sanitario, con la pérdida de muchos de nuestros seres queridos, como a nivel económico, con la consiguiente ralentización de la economía y la crisis mundial que se nos avecina. Sin embargo, soy de los que opina que en esta terrible situación, una vez asumida, debemos como en todas las crisis en nuestras vidas, tomar la parte positiva de ellas. Así pues, partiendo de la base de que el ser humano es vago por naturaleza, necesitamos desgraciadamente de grandes estímulos para incentivar cambios de conducta. Nuestro cerebro está configurado para gastar la mínima energía posible. No en vano, ya desde niños llevábamos las situaciones al límite con nuestros padres antes de acceder a realizar una tarea o cambiar un hábito. Esta pandemia nos ha obligado a cuestionar nuestro modelo de vida, tanto a nivel individual, como a nivel social. Bendito COVID-19.

A nivel individual, nos ha revuelto como personas, nos ha hecho vulnerables, nos ha llevado a situaciones muchas veces dramáticas y de miedo, nos ha hecho cuestionarnos cómo estamos viviendo nuestras vidas. Durante el confinamiento hemos experimentado la capacidad de la tecnología para poder realizar muchas tareas sin necesidad de desplazarnos; la posibilidad de estar aún más conectados socialmente; hemos tenido una convivencia familiar que pocos podríamos haber imaginado, lo que nos ha servido a muchos para conocer mejor a nuestras parejas e hijos; y por último, hemos reflexionado sobre el valor de las cosas y el sentido de nuestras vidas. Bendito COVID-19.

Una vida generalmente organizada en torno al trabajo, un trabajo concebido como lugar ("voy al trabajo"), con unos horarios prefijados y unos largos desplazamientos diarios. Es obvio que la situación ha sido muy dura, pero esta crudeza ha facilitado la reflexión. La crisis de la COVID-19 va a suponer un punto de inflexión en nuestras vidas, un antes y un después; ha demostrado que el trabajo es una actividad que puede desarrollarse con flexibilidad en tiempo y en localización, lo que abre infinitas posibilidades de reestructurar nuestro modelo de vivir hacia la vida flexible. Bendito COVID-19.

A NIVEL SOCIAL…

Una gran mayoría de las empresas, principalmente en sus áreas de trabajo en oficinas, han visto factible seguir con su actividad sin necesidad de tener a sus trabajadores ubicados en las sedes corporativas. El cambio del concepto de trabajo como actividad y no como lugar, propio de la era industrial, ya se produjo hace más de diez años con la llegada de la tecnología móvil, aunque todavía eran pocas las empresas que abrazaron esta posibilidad y algunas con tímidos proyectos de "ordenado" teletrabajo. La pandemia ha roto muchos paradigmas culturales, ha impulsado el evidenciar que el trabajo es una actividad. Las empresas están sintiendo la presión individual y social que el teletrabajo está produciendo y, ahora sí, con urgencia están abrazando un nuevo modelo de trabajo más flexible. Bendito COVID-19.

La recién llamada Nueva Normalidad no es tan nueva, es consecuencia de la transformación digital que se inició ya hace más de diez años. La Nueva Normalidad es la sociedad resultante de la transformación digital, que el mundo todavía no había abordado. Muchas empresas acometieron grandes transformaciones digitales en sus negocios pero se olvidaron de lo más importante: las personas y el cambio de *mindset*. La irrupción de la tecnología nos abrió la posibilidad de cambiar la manera de trabajar, comprar, relacionarnos y vivir; algunos ya nacieron en la Nueva Normalidad, otros, los más numerosos, estábamos pendientes de dar el paso definitivo. Ahora es la oportunidad. Obviamente no es tarea fácil, pues fuimos programados y educados bajo la lógica de la era industrial del trabajo como lugar y del sentido de propiedad de las cosas y las ideas. Así pues, hay que desaprender para reprogramarnos para esta Nueva Normalidad. Debemos aceptar y abrazar la tecnología, mucha de ella llevaba años junto a nosotros, ya estaba ahí. La tecnología nos ofrece grandes ventajas, más allá de las empresariales de poder crear negocios exponenciales. Hablo de mejorar nuestras vidas, algo que hemos podido parcialmente apreciar durante esta crisis sanitaria. Bendito COVID-19.

UNA NUEVA NORMALIDAD MÁS SOSTENIBLE

Las personas y la sociedad tenemos la oportunidad de diseñar la Nueva Normalidad para por fín crear un mundo más sostenible, en el sentido personal, social, económico y, como no, de nuestro planeta. Tenemos la gran oportunidad de resetear nuestras vidas acogiendo una realidad de flexibilidad. Esta concepción del trabajo flexibiliza nuestras vidas, nos hace ser dueños de nuestro tiempo, poder conciliar con normalidad el trabajo y la vida privada. Este nuevo modelo de vida tiene un impacto sobre el tráfico, la contaminación, la educación de nuestros hijos, la salud, el ocio, el consumo responsable, la inclusión, el desarrollo del talento global… En definitiva, la COVID-19 ha propiciado un momento único y global para, como individuos y sociedad, diseñar una Nueva Normalidad desde la ilusión y no desde el miedo. Bendito COVID-19.

Como arquitecto, hablar de "oficinas seguras" es seguir utilizando términos del siglo pasado. El tema no es como volver a lo de antes de manera segura, que es relativamente fácil. Lo verdaderamente importante es diseñar esta Nueva Normalidad, y en función de ello, los arquitectos tenemos el gran reto de revisar todas las tipologías arquitectónicas, incluidas las de los espacios de trabajo y espacios corporativos. Sin olvidar que esta pandemia nos va a dejar, como pasó en la seguridad después del 11-S, unos requerimientos higiénicos que han llegado para quedarse y que deberían haber estado siempre. Bendito COVID-19. ■

No te pierdas el #APDLIVE del 30 de septiembre con 3G Smart Group

ACCEDE YA

Entrevista a

JOSÉ LUIS FIERRO

Director General
de CARLO GAVAZZI

"NO DEBEMOS SER CORTOPLACISTAS. DEBEMOS BUSCAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE NOS HAGAN MÁS SEGUROS RESPECTO A LA COVID-19, PERO TAMBIÉN MÁS COMPETITIVOS DE CARA AL FUTURO"

"HERRAMIENTAS COMO LA AUTOMATIZACIÓN Y EL CONTROL DE LAS INSTALACIONES, E INCLUSO EL CONTROL DE AFORO, ESTÁN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA EFICIENCIA ENERGÉTICA"

La 'nueva normalidad' supone un gran reto para pequeñas y medianas empresas o negocios locales. Quienes no se adapten, lamentablemente, no sobrevivirán. Pero, más allá de la obligatoriedad de contar con determinados elementos como geles, mascarillas o termómetros, ¿qué ventajas consigue un negocio respecto a otros por convertir su espacio de trabajo o de venta en un espacio verdaderamente seguro y de 'futuro'?

No cabe duda de que quienes van más allá que el resto en la aplicación de estas soluciones, sin centrarse únicamente en las medidas inmediatas y obligatorias, consiguen importantes beneficios en un concepto que cada vez será más demandado por la sociedad: el de la confianza. La confianza que generan no solo con sus trabajadores, sino con los clientes. Ambos demandan sentirse seguros y, proporcionar un ambiente e instalaciones en los que el confort y la sensación de espacio seguro predominen, no solo será clave en el ahora. Además, si lamentablemente la situación vuelve a sucederse, el estar preparados ante los posibles rebrotes que señalan expertos de todo el mundo supone una ventaja competitiva para quienes ya han apostado por estas soluciones. Te anticipas. Vuelva a darse una situación de confinamiento, desescalada o meros rebrotes aislados, es mejor estar ahora preparado a tener que tomar después decisiones deprisa y corriendo.

¿Qué beneficios a largo plazo tiene el contar con soluciones tecnológicas en tu espacio de trabajo o negocio?

Soluciones como las centradas en el consumo energético afectan directamente a la competitividad de las empresas. Aumenta la competitividad porque se reducen gastos directos como el consumo de energía, lo que se traduce en más recursos para otras inversiones. Por su parte, herramientas como la automatización y el control de las instalaciones, e incluso el control de aforo, están también directamente relacionados con la eficiencia energética. En la misma línea, la digitalización y monitorización de los datos recabados gracias a este tipo de soluciones abre enormes oportunidades de negocio a cualquier compañía, pues derivado de su análisis se puede ajustar un modelo de negocio a aspectos como, por ejemplo, los cambios en la demanda, o a la hora de determinar el desarrollo de nuevos productos o servicios valorando su incorporación a la oferta de un modo tangible y real. Además, una buena automatización de la instalación permite obtener ahorros considerables manteniendo siempre el confort del usuario a la par que se consiguen -en tiempo real- datos imprescindibles para la toma de decisiones operativas de una empresa. Decisiones tomadas en base a datos reales del negocio que ayudan a reaccionar ante lo que pueda ocurrir, o mejor aún, poder anticiparte. La suma de todas estas ventajas derivadas de las herramientas tecnológicas se traduce además en el concepto de los conceptos: la innovación.

Centros comerciales, oficinas, gimnasios… ¿Qué sectores demandan más herramientas de control de aforos? ¿Y de calidad del aire? ¿Realmente pueden todo tipo de espacios beneficiarse de la aplicación de un control de aforos?

Más allá de dotar de seguridad y confianza a las personas y ayudar a las empresas a cumplir con normativas puntuales relacionadas con las distancias físicas, la implantación de un sistema de control de aforos nos ofrece datos. Conocer los datos de cuántas personas hay en el edificio, cómo se mueven en el mismo o dónde están en cada momento, es importante para potenciar el ahorro energético, pero también nos ayuda a tomar decisiones de negocio como poner en marcha determinadas campañas o acciones promocionales concretas. Pero no debemos olvidarnos de que el control de aforo no se aplica únicamente al edificio en sí mismo, sino que, dentro del edificio, dentro de las instalaciones, hay muchas zonas susceptibles de controlar los aforos para evitar aglomeraciones; baños, vestuarios, zonas comunes, salas de reuniones… Por muchas causas. Es cierto que ha aumentado la demanda como consecuencia de la situación actual de la pandemia, pero contar con ese control nos puede permitir, en cualquier otro momento, evitar aglomeraciones y convertir los espacios, además de en más seguros, en más gestionables, en más modernos y de mayor confort. Al fin y al cabo, no es lo mismo controlar el aforo que gestionar el flujo de gente y la ocupación. Y por eso su implantación no ofrece ventajas únicamente ante circunstancias como la COVID-19. >

WHITE PAPER apd

ESPACIOS SEGUROS Y EFICIENTES

ESPACIOS DEL FUTURO

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA ADAPTAR TU EMPRESA A LA ERA POST-COVID

apd CARLO GAVAZZI

*INCLUYE
ANÁLISIS
CHECKLIST
ROADMAP
CASOS DE ÉXITO

DESCÁRGATELO

"LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE AFOROS NOS OFRECE DATOS"

>

¿Hacia dónde vamos? ¿cómo creéis que van a evolucionar y cómo deben ser los espacios del futuro?

Vamos a espacios donde el nivel de automatización aumenta. Los espacios de trabajo son más flexibles y cada vez hay menos puestos totalmente fijos; de hecho, con tener una toma a internet el empleado puede ocupar el espacio que quede libre. Antes éramos nosotros quienes nos adaptábamos a los espacios y ahora son los espacios los que se tienen que adaptar a nuestras necesidades. Hablando en términos de ahorro, confort y bienestar, los espacios del futuro contarán con sistemas eficientes y confortables como puede ser el caso del control de climatización o el aprovechamiento de la luz natural -que permite regular la iluminación según el número de personas que ocupen un espacio o la cantidad de luz natural que entre en el mismo-, y por supuesto beneficiosos para la salud, como el control de luz Blanco Ajustable con el cual podemos personalizar la iluminación ayudando a conseguir un funcionamiento saludable de nuestros ritmos circadianos, mejorando nuestro humor, rendimiento y sentido del bienestar.

¿Qué ventajas competitivas puede suponer el hecho de ser pioneros en aplicar soluciones tecnológicas enfocadas en la eficiencia energética?

Principalmente destacan: la reducción de costes y emisiones, directamente relacionadas con la eficiencia energética; el desarrollo de una sólida Responsabilidad Social Corporativa, -de la mano de una filosofía de negocio sostenible bajo medidas como la reducción de la huella de carbono; la reducción de la dependencia energética, apostando por energías renovables y haciendo frente a uno de los problemas estructurales de la economía española en materia de energía; y, finalmente, el correcto cumplimiento en materia de Compliance derivado de la puesta en marcha de buenas prácticas en materia de eficiencia energética. ■

APD IN COMPANY

Potencia el **capital humano** de tu compañía

Accede aquí a nuestro **servicio exclusivo**

ACCEDE YA

En APD In Company ofrecemos un **soporte para crecer, desarrollar y retener el talento, y para transformar el conocimiento de tu compañía** en una ventaja competitiva.

apd | IN COMPANY

¿Quieres más información?
sistemasfic@apd.es

CONECTADOS CON LA SALUD

ASEGURANDO EL BIENESTAR EN EL ENTORNO PROFESIONAL

DOLORES MORENO
Directora de Salud de AON España

La necesidad de conexión a la que asistimos en el momento actual nos está mostrando las posibilidades que tenemos de estar conectados de muchas maneras diferentes a las tradicionales. De la misma manera, poder tener al médico en casa dejará de ser algo excepcional y formará parte de nuestro día a día convirtiéndose en una rutina más. Sin duda, la telemedicina es una realidad que ha llegado para quedarse. Entonces, ¿por qué no hacer uso de ella también para asegurar el bienestar en nuestro entorno profesional?

Hasta hace relativamente poco estábamos acostumbrados a acudir al médico pensando que nos atenderían mejor. Sin embargo, la crisis provocada por la COVID-19 ha generado una curva de aprendizaje diferente, ayudando a cambiar la manera tradicional de hacer las cosas como resultado de introducir las tecnologías más disruptivas en nuestro nuevo entorno.

Video-consulta, análisis de datos, monitorización en remoto, realidad virtual, Inteligencia Artificial... Hoy podemos ir al médico sin salir de casa, sin miedo a contagios. Podemos resolver las dudas relativas a otras patologías sin tener que esperar. Existe un mayor número de profesionales y facultativos conectados. Ahora, más que nunca, la telemedicina cubre una necesidad real.

Bajo este enfoque es precisamente desde el que Aon viene apostando por la telemedicina y ofreciendo una solución a sus empleados y clientes mediante una plataforma de salud y bienestar que permite a sus usuarios acceder a los mejores profesionales sanitarios en cualquier momento y desde cualquier lugar, de una forma rápida y segura. Un programa en colaboración con la plataforma Open Healthcare que no hace sino resaltar la apuesta de Aon por la innovación en el ámbito de la salud y bienestar. ■

"AHORA MÁS QUE NUNCA DEBEMOS CONSEGUIR QUE NUESTROS CLIENTES SE SIENTAN SEGUROS CON NOSOTROS"

Barceló Hotel Group firmaba recienteme un acuerdo con Aon para ofrecer a sus clientes un innovador servicio de telemedicina durante sus vacaciones

Entrevista a
RAÚL GONZÁLEZ
CEO EMEA de BARCELÓ HOTEL GROUP

Imaginamos que tan importante es el cliente interno como el externo de cara a proteger su salud y velar por su confort. ¿Es esta la razón de ser del innovador servicio de telemedicina que habéis impulsado recientemente?

El objetivo de esta iniciativa es garantizar la mejor experiencia a nuestros clientes durante su estancia, una prioridad para Barceló Hotel Group en sus 90 años de historia, y que ahora más que nunca pasa por hacer que se sientan seguros con nosotros y puedan disfrutar con tranquilidad.

¿Qué valor diferencial posee la plataforma de telemedicina que Barceló Hotel Group ha desarrollado junto a AON y Openhealth?

Su valor reside en que es un servicio elevado a estándar de marca, puesto que todos los clientes que hayan reservado sus vacaciones a través de Barceló.com o nuestro *Call Center* tendrán acceso a él de manera gratuita, 24 horas al día, los 7 días de la semana, y en el formato que el cliente desee (chat, videoconferencia, por escrito o llamada telefónica), independientemente de la duración de su estancia o el tipo de hotel que hayan escogido. Es una iniciativa pionera en una cadena española.

¿Crees que puede ser esta iniciativa una punta de lanza en el sector del turismo en estos momentos? ¿Son ahora prácticas como esta las que pueden marcar la diferencia en cuanto a experiencia de cliente?

Estamos convencidos de que esta iniciativa responde a las demandas actuales de nuestros clientes, que necesitan que los principales actores del sector innovemos para estar a la altura de sus necesidades y darles las garantías necesarias para que sigan viajando con seguridad. En estos momentos, quienes consigan desarrollar servicios diferenciales que mejoren la experiencia a cliente en términos de bienestar, marcarán la diferencia.

Una vez más la tecnología nos demuestra el carácter estratégico que puede llegar a alcanzar. ¿Es en estos momentos la gran aliada en torno a la seguridad?

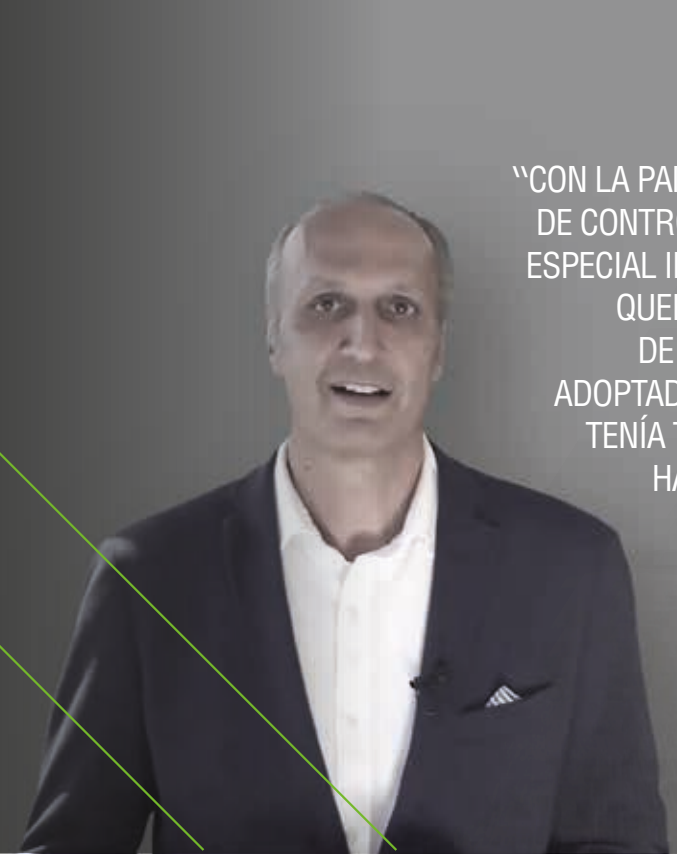
Sin duda. La tecnología nos ha permitido incorporar procesos que hoy en día son un apoyo a la protección de nuestros clientes, empleados y proveedores. Precisamente nuestro programa We Care About You, que recoge las medidas adoptadas por nuestros hoteles para reforzar esa protección mediante protocolos de seguridad, salud e higiene, incorpora procesos que, además de mejorar la experiencia del cliente, permiten a nuestros huéspedes gestionar determinados aspectos de su estancia, minimizando el contacto entre personas siempre que sea posible. ■

Entrevista a

JUAN GIL

CEO de
NALANDA GLOBAL

"TODOS NUESTROS ESFUERZOS SE ORIENTAN A CONSEGUIR EL OBJETIVO DE SEGURIDAD TOTAL, ACCIDENTES CERO Y MEJORAR LA SALUD DE TODOS LOS TRABAJADORES"



"CON LA PANDEMIA, NUESTROS SERVICIOS DE CONTROL PREVENTIVO HAN COBRADO ESPECIAL IMPORTANCIA; TODO EL MUNDO QUERÍA RECOPILAR EL PROTOCOLO DE CADA EMPRESA, LAS MEDIDAS ADOPTADAS, SABER SI UN TRABAJADOR TENÍA TEMPERATURA, SÍNTOMAS O SI HABÍA PODIDO TENER CONTACTO CON ALGÚN INFECTADO"

Hoy más que nunca, la vuelta al entorno laboral exige medidas excepcionales que protejan y cuiden de nuestro talento. En la presente entrevista analizamos junto al CEO de Nalanda Global todo el potencial que soluciones tecnológicas como las desarrolladas por la compañía que lidera pueden llegar a ofrecer a aquellas organizaciones que, por encima de todo, persiguen el bienestar y seguridad de su bien más preciado.

¿En qué medida la tecnología puede influir positivamente en la construcción de espacios laborales más seguros y confortables?

El 2020 y la COVID-19 sin duda han marcado un antes y un después. No obstante, ha sido mágico el efecto de sentir que muchas empresas continuaban su actividad en remoto, de forma virtual desde cualquier parte y no ha afectado demasiado a su continuidad. La tecnología ha sido un gran aliado y de hecho hemos visto despuntes brutales de empresas como Amazon, Tesla (tiene un alto componente de innovación y de software) y muchas compañías del *Silicon Valley* que facilitan arquitecturas, software y herramientas para la digitalización y que han seguido creciendo incluso exponencialmente, haciendo del COVID-19 una oportunidad.

En vuestro caso, con las soluciones tecnológicas que ofrecéis desde Nalanda, ponéis en práctica el *leit motiv* "la tecnología al servicio de la CAE", al servicio de la gestión documental de prevención de riesgos laborales en la Coordinación de Actividades Empresariales. ¿No es así? ¿Hoy cobra más importancia que nunca si cabe?

La legislación en prevención ha avanzado mucho en estos años y ha derivado en un importante descenso de la siniestralidad, también se ha producido un uso extendido de plataformas tecnológicas como la nuestra, contribuyendo a mejorar notablemente las medidas preventivas y evitar situaciones indeseadas de empresas o trabajadores. Ahora, con la pandemia, nuestros servicios de control preventivo han cobrado especial importancia; todo el mundo quería recopilar el protocolo de cada empresa, las medidas adoptadas, saber si un trabajador tenía temperatura, síntomas o si había podido tener contacto con algún infectado.

Nuestra plataforma CAE recopila toda la información de protocolos de las empresas y a través de nuestra *app* de control de accesos se chequean en tiempo real todos los documentos y cumplimientos de los trabajadores que acceden. Además de los horarios y accesos, también se integra con cámaras para medir la temperaturas de los trabajadores y chequear si llevan mascarillas, se hace y graba un *tracking* de sus ubicaciones en mapas a partir de sus coordenadas GPS y permite hacer un seguimiento de si han existido contactos o síntomas de coronavirus. Esto es un importante respaldo para que las obras o proyectos que apoyamos eviten rebrotes y, por tanto, ha cobrado más importancia su utilización con absoluto apoyo de toda la cadena de dirección, que se ha sensibilizado mucho de la importancia de las medidas preventivas y el control riguroso mediante una plataforma digital.

¿Qué idiosincrasia conlleva el entorno de proyectos, centros y obras, segmento al que os enfocáis? ¿Difiere mucho con respecto a otro tipo de entornos o actividades laborales?

Trabajamos en un entorno muy físico, en obras, fábricas, proyectos de renovables en terreno, aunque también estamos implantando nuestras medidas ahora en oficinas y otros centros, también preocupados por hacer un seguimiento ordenado del desconfinamiento. En obra, históricamente, había muchos accidentes, pero en los últimos 20 años se ha reducido mucho la siniestralidad; en gran parte, por el apoyo y facilidades que las plataformas CAE hemos aportado, con semáforos verdes/rojos, muy intuitivos, alarmas, integración con aplicación de control de accesos inteligente que vincula la entrada a parámetros que cada promotor establece en sus proyectos, no solo de COVID o de prevención, sino que también permite controlar las horas extra, garantizar que todas estas horas se cotizan en la seguridad social y hacemos que el entorno de profesional sea cada vez más riguroso.

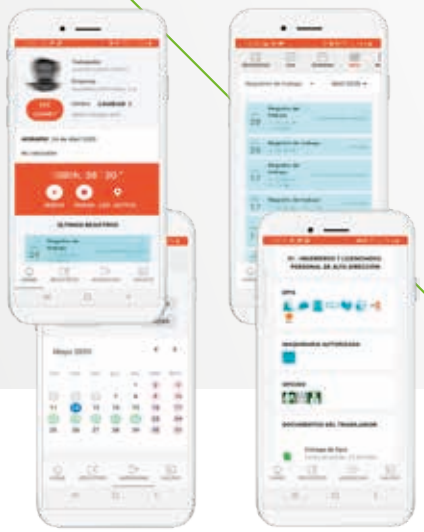
Recientemente, y debido a las circunstancias que estamos viviendo, decidíais implementar en vuestra herramienta todo lo relacionado con el seguimiento y control de los protocolos y riesgos vinculados a la COVID-19. ¿Podrías explicarnos el valor diferencial de vuestro servicio?

Durante la pandemia hemos vivido con mucha preocupación los impactos económicos y físicos

>

EL FOCO PUESTO EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROTOCOLOS Y RIESGOS DE LA COVID- 19

Nalanda proporciona, entre otros, servicios de Gestión Documental CAE a grandes empresas donde se incluyen las que trabajan en actividades críticas y que no han interrumpido su labor durante el Estado de Alarma, como: Energía (Enel, Iberdrola); Alimentación (Mercadona); Distribución (Correos Express), además de empresas de construcción, industria y servicios. Asimismo, y con el objetivo de contribuir a la erradicación del coronavirus implementaban recientemente en su herramienta un riesgo específico para la COVID-19 que tiene en cuenta los protocolos de actuación frente al coronavirus de cualquier empresa, dejando este servicio abierto y gratuito.



>
(fallecimientos y enfermedades) y hemos intentado contribuir para apoyar y reducir los efectos de la COVID. Hemos desarrollado una página con toda la información sobre la COVID-19: informes técnicos sobre el avance de vacunas, tratamientos y efectos físicos, protocolos oficiales de actuación y desconfinamiento por sectores, por CCAA, por países, tanto del gobierno como de empresas privadas, para servir de guía o inspiración para que las empresas pudieran componer sus propios procedimientos. Asimismo, hemos adaptado nuestros servicios de prevención para incluir las medidas preventivas asociadas a la COVID-19: medidas y alertas de temperatura, checklist por trabajador para posibles contactos, contagios o síntomas, control y seguimiento de pruebas por fecha, tipo de test y evolución, protocolos por empresa en casos de contraer el virus, seguimiento del plazo de confinamiento y pruebas posteriores, etc.

¿Es la seguridad el objetivo primordial por encima de todo?

Todos nuestros esfuerzos efectivamente se orientan a conseguir el objetivo de seguridad total y mejorar la salud de todos los trabajadores. Día a día trabajamos con nuestro servicio CAE para mantener y potenciar las medidas preventivas y alcanzar el objetivo de finalizar la obra con accidentes cero. Asimismo, un escalón o paso más atrás es trabajar antes del accidente con las incidencias, donde colaboramos en las dinámicas generadas a partir de incidencias para evitarlas y buscar potenciar nuevas medidas que alejen cada vez más un posible accidente real. Sin embargo, no solo nos enfocamos en el desempeño de sus actividades profesionales, sino que vamos un paso más allábuscando potenciar la prevención a través de una mejora de salud: intentamos buscar una vida saludable para ellos. Es por ello por lo que asesoramos a nuestros clientes para implantar programas de vida saludable que se articulan en 3 áreas de trabajo: mejorar la salud física, mejorar la salud mental y mejorar la nutrición. Con ello perseguimos evitar los riesgos, reales y potenciales, y mejorar la salud de los trabajadores.

¿Qué servicios ofrecéis en Nalanda de cara a controlar la entrada de trabajadores propios y subcontratados como aptos desde el punto de vista documental siguiendo protocolos preventivos?

Nuestro servicio principal y más conocido es el CAE entre contratas y sus subcontratistas, pero continuamos facilitando soluciones en nube o SaaS, de manera que sin necesidad de inversión en tecnología, plataformas o servidores nuestros clientes pueden aprovechar nuestros servicios de una forma rápida y con un alto grado de personalización. No obstante, además del CAE, estamos potenciando e impulsando la homologación de proveedores, la facturación electrónica o el control horario, entre otros servicios. ■

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

+35.000 Seguidores en Social Media

+100.000 Directivos en nuestra red

+2.400.000 Visitas anuales a apd.es

+60.000 Ususarios registrados

+100.000 Suscriptores a nuestra Newsletter

+35.000 Lectores de la Revista

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**

"LOS CONSUMIDORES VALORARÁN MÁS LAS PRESTACIONES ASOCIADAS A LA CONECTIVIDAD EN EL HOGAR DERIVADA DEL TELETRABAJO"

ENTREVISTA A

JOSÉ MIGUEL GARCÍA

Máximo Responsable
de VIRGIN TELCO y Consejero
Delegado del GRUPO EUSKALTEL

El pasado mes de mayo irrumpía en el mercado Virgin telco, el nuevo operador de telecomunicaciones con una propuesta diferencial de su producto y comunicación de marca. Una nueva firma con la que el Grupo Euskaltel acomete su estrategia de expansión nacional. Hablamos con José Miguel García, máximo Responsable de Virgin telco y Consejero Delegado de Grupo Euskaltel, sobre el lanzamiento, su modelo de negocio, la actualidad del sector de las teleco y, por supuesto, sobre el panorama pos-Covid-19.

¿Con qué valor diferencial, tanto de producto como de comunicación de marca, nace la compañía?
El Grupo Euskaltel ha sido uno de los primeros en ofrecer una oferta cuádruple play de calidad, en la que el cliente en tan solo 3 minutos puede elegir de forma rápida y sencilla los servicios que quiere contratar. El cliente elige solo lo que quiere y se ahorra lo que no necesita.

Virgin telco ofrece con claridad una completa relación de productos que van desde móvil con llamadas ilimitadas y 10GB por solo 9€/mes, hasta los 53€/mes del paquete más completo con Internet, Móvil, Fijo y TV Premium 4K incluidos.

El cliente es el centro de nuestra estrategia de negocio. Somos una operadora cercana y proactiva en cuyo ADN está adelantarse a las necesidades de sus clientes. Los consumidores necesitaban una oferta flexible que rompiera con los tradicionales paquetes cerrados que no añaden valor y que encarecen el coste final.

Además, el Grupo Euskaltel es una empresa consolidada que lleva más de 25 años ofreciendo sus servicios en el norte de España con nuestras tres marcas (R, Telecable y Euskaltel).

¿Cuál es el objetivo primordial del lanzamiento de Virgin telco en España de la mano del Grupo Euskaltel?
Hemos cumplido todos los hitos de nuestra estrategia de negocio, y el lanzamiento de Virgin telco y la expansión a nivel nacional eran los primeros. Queríamos llegar al 85% del mercado español en el que aún no estábamos presentes y hemos superado nuestro objetivo inicial, ya que el Grupo ha alcanzado una cobertura a nivel nacional de cerca de 19 millones de hogares y ha tenido un crecimiento récord de clientes. Desde marzo a junio, hemos crecido en 11.300 nuevos clientes, de los cuales 4.800 proceden de los mercados tradicionales del Grupo, y 6.500 de Virgin telco, logrados en apenas un mes desde su lanzamiento.

¿Por qué has asegurado que "el resto de las telco van a copiar el modelo de negocio de Virgin telco?
Virgin telco tiene un posicionamiento único en el mercado que no tiene ninguna otra marca. En el sector encontramos a operadores con ofertas *low cost* y operadores con ofertas tradicionales con paquetes cerrados y rígidos.

Con Virgin telco el consumidor puede configurar de forma muy sencilla su oferta (con un *onboarding* único de 3 minutos, como ya se ha mencionado antes) eligiendo solo lo que necesita, ahorrando costes innecesarios y con el mejor precio final.

En base a tu expertise, ¿cuál es el panorama actual del sector de las telco y qué previsiones de futuro auguras para el mismo?
España está a la cabeza de las telecomunicaciones en Europa. Somos un país activo y dinámico que ha trabajado mucho en los últimos 20 años, y gracias a ello tenemos un sector envidiable en infraestructuras y empresas con unos actores muy profesionalizados.

Hoy más de cuatro millones de clientes cambian al año de operadora, eso significa que tenemos un mercado muy rico, y que el futuro del sector de las telecomunicaciones pasará por poner al cliente en el centro de la estrategia de negocio aportando siempre valor.

Por ejemplo, Virgin telco ofrece un servicio exclusivo para el consumidor senior, una necesidad que el mercado ya demandaba con una oferta de línea de teléfono por 12€/mes, que además incluye todas las llamadas a fijos y móviles y línea móvil también con llamadas ilimitadas y 2GB para *whatsappear* por 7€/mes.

¿En qué medida la COVID-19 ha afectado –o influido- en el mercado de las telecomunicaciones? ¿Qué cambiará en la era post-COVID?
El sector de las telecomunicaciones ha sido fundamental durante la pandemia en todos los niveles sociales y empresariales. Durante este periodo hemos trabajado muy duro para poder detectar de forma rápida las necesidades de nuestros clientes y reducir al mínimo las incidencias.

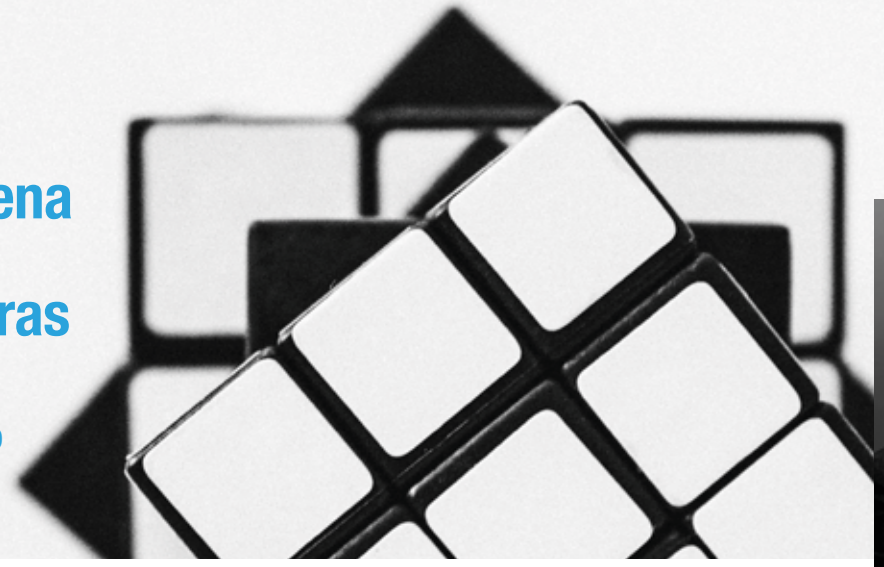
Los consumidores valorarán más las prestaciones asociadas a la conectividad en el hogar derivada de la implantación del teletrabajo, la capacidad de su operador para dar servicios tanto de conectividad pura como de servicios de ocio como la televisión *premium*, y todo ello con precios compatibles.

¿Se abre realmente una nueva era de las telecomunicaciones en España con nuevos operadores en el mercado? ¿En qué medida afectará a la competitividad?
España es un país muy competitivo, somos uno de los países que más marcas de operadores tenemos, con ofertas muy similares, por eso Virgin telco rompe con el del sector.

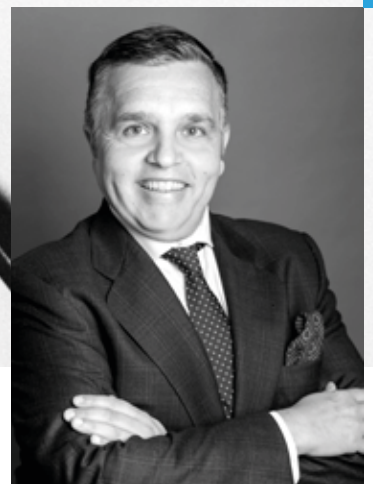
El cliente es el centro del negocio, somos transparentes, fáciles, sin cláusulas trampa, con facturas sencillas y claras, sin permanencia, muy flexibles y alejados de paquetizaciones innecesarias.

¿Podrías hacernos una radiografía del cliente 'telco' en el momento actual? ¿Cómo las telco pueden responder hoy de manera exitosa a sus demandas y necesidades?
El cliente actual necesita una operadora que se adapte a sus necesidades, con la que pueda elegir los servicios que requiere y ahorrarse los que no necesita, pudiendo reconfigurar su selección las veces que quiera de forma sencilla, rápida y con plena autonomía. Además, necesita unos servicios accesibles y a buen precio y nosotros, las operadoras, tenemos que adaptarnos a sus necesidades y ser capaces de ofrecerles un buen servicio. ■

La actualización estratégica de la cadena de suministro, desde la Dirección de Compras



Manuel Ramos Maroño
Director de Desarrollo de Negocio en FULLSTEP / Consultor de la Transformación de Compras



El Director de Compras (CPO) se ha enfrentado en estos dos últimos trimestres a enormes retos, en una situación inédita y excepcional. En la gestión de compras y de las relaciones con los proveedores, el CPO ha priorizado sus acciones para apoyar a las unidades de negocio en la búsqueda de su continuidad. Ahora toca volver a entender a nuestros clientes para, con nuestros productos o servicios, seguir satisfaciendo sus necesidades cambiantes. No obstante, la aplicación de los correspondientes planes de mitigación de riesgos de proveedores para conseguir normalidad en el suministro, la incorporación de tecnología para ganar en eficiencia en nuestros procesos y la externalización de actividades de poco valor añadido, son las acciones que las empresas están acometiendo ahora desde sus departamentos de Compras.

En un primer momento de la presente crisis se produjeron en las líneas de producción distintas roturas de *stock*. El cese de actividad en las fábricas debido al confinamiento de la mano de obra supuso una reacción con efecto dominó de incumplimientos en los suministros inmediatos a sus clientes. Por su parte, las relaciones cruzadas entre las distintas empresas provocaron un colapso en algunos sectores. Así, por ejemplo, las cadenas de producción de los fabricantes de vehículos, turismos y comerciales afincados en nuestro país, tuvieron que parar su producción por falta de suministro de piezas.

La globalización de las cadenas de suministro provocó que el primer país afectado por la pandemia, China, cerrara sus fábricas, y como la gran fábrica del mundo que es, provocase el desabastecimiento en industrias clave. Los sectores afectados buscaron un nuevo equilibrio en sus mercados de proveedores. Balancearon las áreas de suministro con el objetivo de asegurar el abastecimiento después del *shock* inicial.

La revisión del riesgo del panel de proveedores

Una vez estabilizado el abastecimiento, con la sustitución de proveedores por otros alternativos o la colaboración con los existentes para conseguir estabilizar el suministro, el Director de Compras se enfoca en la revisión del riesgo en su panel de proveedores.

Es crítico para el negocio entender si sus proveedores estratégicos pueden seguir suministrando en los próximos trimestres. En este sentido, actualizar los planes de mitigación de riesgos es la herramienta para detectar aquellos proveedores más fiables a corto plazo en este entorno. Así pues, la adopción de tecnologías para la evaluación de riesgos financieros y reputacionales que permiten automatizar la transferencia de información e indicadores clave de distintas fuentes de datos, se ha acelerado.

La reformulación del modelo de negocio

Todos los sectores se han visto afectados por la pandemia. El sector hostelero, y en general del turismo, ha sido el más gravemente afectado en nuestro país. Todos los negocios relacionados con la movilidad, las relaciones sociales y las comunicaciones, lógicamente se han visto muy afectados por la crisis de la COVID-19. Así, se ha producido un incremento del mercado de coches de segunda mano para evitar el uso del transporte público, una caída de ingresos de aerolíneas, petroleras y operadores turísticos, y un incremento de varios múltiplos en los ingresos de las empresas de *software* con tecnologías de videoconferencias y trabajo grupal online.

Por todo ello, es el momento de reformular nuestro modelo de negocio. El entorno ha sufrido tal modificación, que volver a entender profundamente a los clientes, sus intereses y necesidades, es capital para la continuidad del negocio. No se trata de un parón para volver tal y como estábamos, sino de un cambio disruptivo. El Director General y todo su Consejo de Dirección tienen la misión de reformular su negocio y adaptarlo a las nuevas tendencias del mercado.

Eficiencia y valor añadido, desde Compras

Las empresas están ahora enfocadas a mejorar la adecuación de su panel de proveedores con los requerimientos del mercado y de la estrategia y costes requeridos de la empresa. También están trabajando la mejora de eficiencia de sus equipos, perfeccionando sus procedimientos, y dotándolos de la tecnología necesaria.

La gestión de proveedores con un SRM completo, se ha vuelto prioritario. Contar con información actualizada del desempeño de nuestros proveedores es un requerimiento para tomar las mejores decisiones de futuras colaboraciones. Construir un robusto proceso de homologación, y comprobar el desempeño de los proveedores que aportan más valor a nuestro cliente final, es fundamental para seguir contando con los proveedores más adecuados a nuestra estrategia de negocio.

La mejora de eficiencia, también se está trasladando en la externalización de las tareas de menor valor añadido, a empresas especializadas en su gestión. De este modo, la gestión de categorías no estratégicas o de adquisición de productos rutinarios, se están externalizando a empresas de BPO. Procesos o subprocesos no críticos, han sido trasladado a operadores especializados, obteniendo un servicio de alta calidad a costes según dedicación. ■

No te pierdas el artículo completo de Manuel Ramos Maroño, de Fullstep.

LEER MÁS

Accede ya al espacio que APD pone a tu disposición para que no te pierdas nada del Ciclo organizado en colaboración con Fullstep.

ACCEDE YA

Logística de Última Milla.
Retos y Soluciones en España

LA COMPLEJIDAD DEL ECOSISTEMA LOGÍSTICO, A EXAMEN

Impulsado por Accenture, el presente estudio revela que los consumidores de las generaciones Y y Z otorgan mayor importancia al propósito de una empresa y es más probable que expresen sus opiniones y den la espalda a las compañías que fallen en este aspecto con respecto a otras generaciones. De hecho, el 74% de los consumidores de las generaciones Y y Z demanda que las empresas adopten una postura cercana a sus sentimientos, en comparación con el 59% de otros consumidores. Asimismo, el 60% de ellos han dejado de comprar a las empresas que los han decepcionado con sus palabras o acciones sobre una cuestión social (frente al 47% del resto de consumidores).

Deloitte.

Los habilitadores para la transformación del transporte

Nuevas infraestructuras
como soporte a la operativa de los nuevos modelos logísticos

Nuevas tecnologías y start-ups
que habilitan la posibilidad de mejorar las operativas logísticas y los canales de interacción con el cliente

La regulación por parte de las Administraciones Públicas
como elemento proactivo del cambio

La colaboración entre los diferentes agentes y sectores de actividad
para poder acometer con garantías el desarrollo de un nuevo marco regulatorio e implantar de manera ágil y eficiente los nuevos modelos y soluciones logísticas

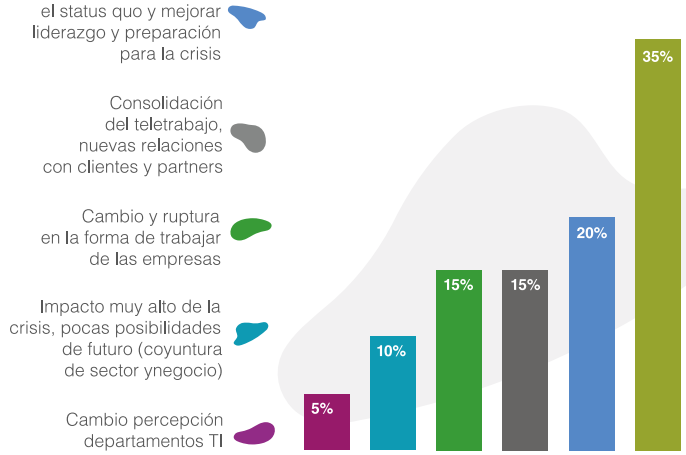
Larga vida al CIO

EL CIO, CONSOLIDADO Y REFORZADO

Sobre la base de una muestra representativa de CIOS de compañías pertenecientes a sectores tan dispares como gran consumo, *manufacturing, pharma, retail* o *real state*, el informe realizado recientemente por everis destaca la necesidad de abordar la recuperación de manera faseada, y no mirando solo el sobrevivir a la epidemia. Asimismo, y entre las lecciones aprendidas, los CIOs encuestados coinciden en señalar que aspectos como el impulso del teletrabajo y el nivel de madurez digital se encuentran entre las medidas que habrían permitido afrontar de mejor manera esta crisis, aunque la mayoría reconoce haber estado correctamente preparos ante la situación generada a raíz de la COVID-19. Finalmente, el informe también constata la idea de que, de cara al futuro, el liderazgo tecnológico es condición *sine qua non*.

everis
an NTT DATA Company

Oportunidades surgidas en la crisis



Cómo el COVID está cambiando el perfil y la agenda del Director Corporativo de Personas

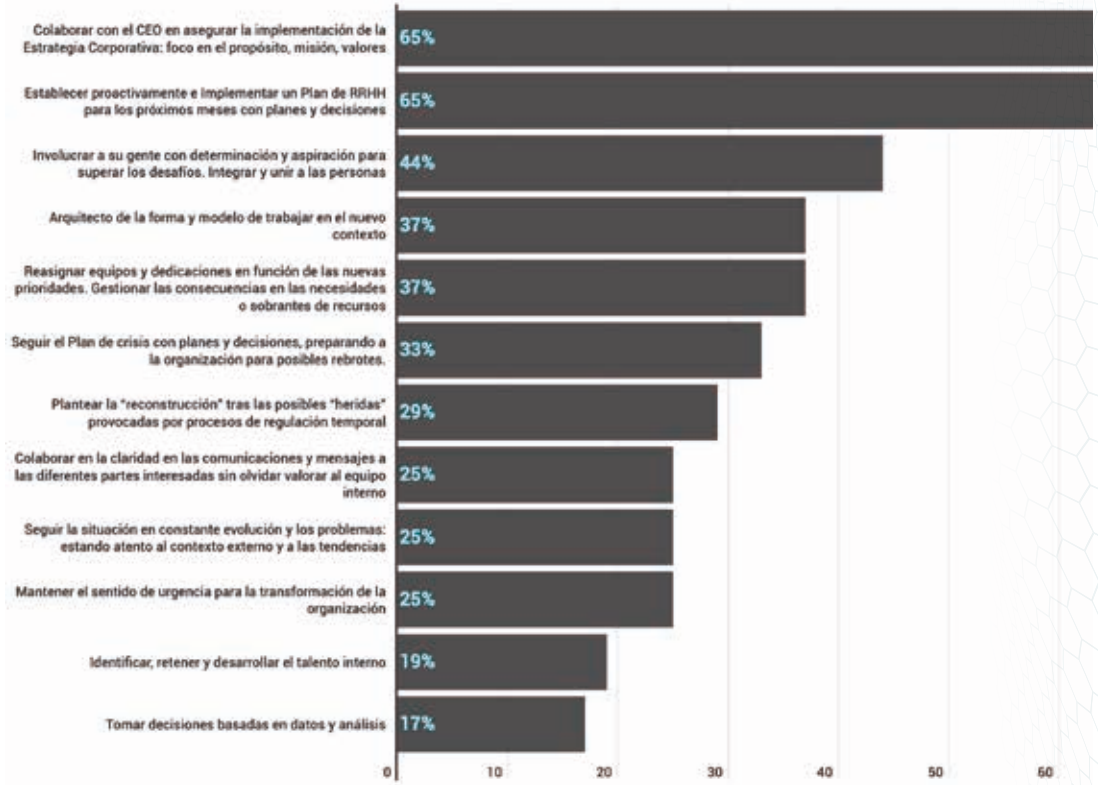
TRAS LA CRISIS, NUEVOS DESAFÍOS SURGEN EN TORNO A LA FIGURA DEL 'DCP'

Elaborado por Antonio Núñez y Javier García-Prieto, Senior Partner y Socio de Parangon Partners, respectivamente, el estudio concluye que, en el escenario actual, transformado por completo a causa de la COVID-19, el protagonismo de la figura del Director Corporativo de Personas (DCP) crece imparable, llegándose a convertir en uno de los activos estratégicos más vitales que pueden tener las organizaciones, junto con el CEO y el CFO.

Asimismo, este exhaustivo análisis en el que se realiza todo un 'retrato robot' del DCP, ahonda también en las principales tareas y desafíos que deberá enfrentar tras la crisis vivida, y entre las que se encuentran: colaborar con el CEO en asegurar la implementación de la estrategia corporativa, establecer e implementar proactivamente un Plan de RRHH para los próximos meses con planes y decisiones o involucrar a su gente con determinación y aspiración para superar los desafíos. De la misma manera, el informe dibuja el perfil ideal del Director Corporativo de Personas de cara a la etapa pos crisis, resaltando cualidades como una mentalidad y visión estratégica con clara visión para el negocio, o la gestión del cambio y la transformación con flexibilidad.

Parangon Partners
30 Years

¿Cuáles serán las principales tareas y retos del DCP en la gestión por crisis (12/18 meses)?



L E C T U R A S
L E C T U R A S
L E C T U R A S

R E C O M E N D A D A S
R E C O M E N D A D A S
R E C O M E N D A D A S

EN BUSCA DEL BOOM

210 IDEAS
PARA ASCENDER
Y SOBRESALIR

TOM PETERS

DEUSTO, 2020
ISBN: 9788423431137

En un mundo repleto de talento, la competencia es feroz. Todos buscamos la excelencia, la calidad, el mejor servicio, los precios más competitivos, la cuota de mercado más amplia. Sin embargo, no todos podemos triunfar, y únicamente aquellas empresas que consigan destacar sobre sus competidores serán las que alcancen verdaderamente el éxito.

SOLO AQUELLAS COMPAÑÍAS QUE CONSTRUYAN UN **VALOR DIFERENCIAL** EN EL PRESENTE SERÁN **LAS QUE TRIUNFEN EN EL MAÑANA**

De la mano del reconocido experto Tom Peters, esta obra nos desvela los consejos y claves para triunfar empresarialmente de la mano de conceptos como la creatividad, la dedicación, el entusiasmo y, fundamentalmente, la distinción.

TELETRABAJAR, PERO BIEN

DEL TRABAJO EN CASA
AL TELETRABAJO
EN TIEMPOS DE
CONFINAMIENTO

ALICIA ARADILLA

Editorial Diana, 2020
ISBN: 9788418118197

El confinamiento provocado por la COVID-19 planteó a muchas organizaciones -y con urgencia- la necesidad de trabajar desde casa, algo que según los expertos difiere enormemente de lo que conocemos como teletrabajo. El estrés, las preocupaciones y una situación sobrevenida nos ha obligado a improvisar, desdibujando en cierta medida los beneficios que esta modalidad de trabajo puede llegar a tener.

EL CONFINAMIENTO NOS HA OBLIGADO A TRABAJAR INESPERADAMENTE DESDE CASA, **CONFUNDIENDO** ESTA SITUACIÓN CON **LO QUE REALMENTE ES TELETRABAJAR**

Ante este contexto, la socióloga Alicia Aradilla ha preparado una exhaustiva guía para lograr una transición exitosa hacia el teletrabajo en la era post-COVID. Un método para conseguir equilibrar la parte profesional con la personal y, por encima de todo, a gestionar correctamente nuestras tareas y emociones.

Comprometidos con la sociedad y contigo

Gracias a nuestros **15 millones de clientes** y **35.000 empleados**, que hacen posible que seamos la banca minorista líder en España y Portugal, hemos podido reforzar nuestro compromiso con las personas y la sociedad en este contexto tan difícil. Estar a su lado, ahora más que nunca, nos ha permitido obtener el premio a la **Excelencia en liderazgo en Europa Occidental 2020** de *Euromoney*.

#ContigoMásQueNunca

EUROMONEY AWARDS FOR EXCELLENCE 2020

CaixaBank
Escuchar Hablar Hacer