

#2030

PERSONAS, TALENTO & *BUSINESS*
EN LA EMPRESA DEL FUTURO



TRIVIÈRE PARTNERS
PEOPLE & BUSINESS GROWTH

INFORME

#2030

**PERSONAS, TALENTO & *BUSINESS*
EN LA EMPRESA DEL FUTURO**



TRIVIÈRE PARTNERS
PEOPLE & BUSINESS GROWTH

ÍNDICE

Presentación

Sebastián Trivière

Director General de
Trivière Partners

PÁGINA 6

Prólogo

Juan Pablo Borregón

Presidente Nacional de
AEDIPE

PÁGINA 8

01

El componente social

en la empresa del futuro

PÁGINA 10

02

¿Cambiarán las dinámicas laborales

en un futuro cercano?

PÁGINA 12

03

La situación del mercado laboral

en 2030

PÁGINA 16

04

Formación académica

frente a las habilidades
personales

PÁGINA 18

05

Necesidades y exigencias

de los empleados
del futuro

PÁGINA 22

06

¿Conflicto de generaciones?

Millenials, Generación Z,
Baby boomers...

PÁGINA 24

07

La era PostCOVID

Un nuevo reto para la gestión
del talento y las personas

PÁGINA 28

Selección

Las 25 entrevistas #2030

ELISABET GUASCH ADEVINTA	PÁGINA 34
IMMACULADA AMAT AMAT IMMOBILIARIS	PÁGINA 38
PILAR JIMÉNEZ APM TERMINALS	PÁGINA 42
ALBERT GIRALT AVINENT	PÁGINA 48
JOAN PICAZOS BIOCOP	PÁGINA 54
JOSEP DESQUENS CCCB	PÁGINA 58
JUAN SITGES COFIDIS	PÁGINA 62
PIERRE GAGNOUD EDENRED	PÁGINA 68
XAVIER LÓPEZ EURECAT	PÁGINA 74
XAVIER SEGURA FESTO	PÁGINA 78
ALEXANDRU ADAM GAMELOFT	PÁGINA 84
JAVIER AGUILAR KINGECLIENT	PÁGINA 88
MANUELA LANCHA KNAUF INDUSTRIES	PÁGINA 92
SARA VIDAL LA FAGEDA	PÁGINA 96
PALOMA FUENTES MAHOU SAN MIGUEL	PÁGINA 102
IMMA FORNT PAPELMATIC	PÁGINA 108
DAVID TEIXIDÓ PASIONA CONSULTING	PÁGINA 114
PERE VENTURA PERE VENTURA	PÁGINA 118
LUIS TAVERNER PILZ	PÁGINA 122
LAURA CLAVEL ROCHE	PÁGINA 126
ISMAEL LARA SEAT	PÁGINA 132
JOSÉ ASCOZ SIDENOR	PÁGINA 138
RAFAEL PÉREZ SIMETRIA	PÁGINA 142
ÒSCAR GÓMEZ SOLAR PROFIT	PÁGINA 146
JACOB PASCUAL UNIVERSAL ROBOTS	PÁGINA 150



IDEAS CLAVE

LA **PANDEMIA**
INVIERTE EL MODELO
LABORAL Y CEDE EL
**PROTAGONISMO AL
EMPLEADO**

ROMPER CON EL
MODELO DE **TRABAJO
TRADICIONAL**, PRINCIPAL
RETO DE LAS EMPRESAS
PARA 2030

SER UNA EMPRESA
RESPONSABLE
PERMITE **ATRAER Y
RETENER TALENTO**

EN 10 AÑOS **HABRÁ
PROFESIONES QUE
ACTUALMENTE NO
EXISTEN**

EL **56%**
DE LAS EMPRESAS
DESTACA **QUE
LAS MÁQUINAS
SUSTITUIRÁN A LAS
PERSONAS EN LAS
TAREAS CON POCO
VALOR AÑADIDO**

EL **64%**
APUESTAN POR UN
FUTURO **DONDE LAS
SOFT-SKILLS SERÁN
MÁS IMPORTANTES QUE
LOS CONOCIMIENTOS
TÉCNICOS**

A LAS GENERACIONES
JÓVENES **LAS**
CONVENCEN POR EL
PROYECTO

LA ADAPTACIÓN
AL CAMBIO
SERÁ CLAVE EN
LOS FUTUROS
EMPLEADOS

EL **32%**
VE UN FUTURO
EMPRESARIAL **SIN**
JERARQUÍAS

EL FUTURO **ESTÁ**
EN EL ANÁLISIS DE
DATOS

EL PARADIGMA
EMPLEADO-EMPRESA
HA CAMBIADO
TOTALMENTE DESDE LA
LLEGADA DE LAS REDES
SOCIALES

EL SUELDO ES
IMPORTANTE, **PERO**
NO ES SUFICIENTE

PRESENTACIÓN

#2030: un documento de alcance estratégico.



SEBASTIÁN TRIVIÈRE
Director de TRIVIÈRE PARTNERS

El Informe *#2030: Personas, Talento & Business en la empresa del futuro* se ha realizado con el objetivo de dibujar cómo será la gestión de las personas en las organizaciones en un futuro cercano. Para ello, Trivière Partners ha entrevistado a 25 directivos de compañías muy diversas, en actividad y tamaño, para que nos ofrezcan su experiencia y visión.

La información proporcionada en cada una de las conversaciones ha servido para poder elaborar este informe, en el que se tratan, a lo largo de 7 capítulos, las grandes temáticas que influirán en el futuro de las áreas de personas.

IRRUPCIÓN DEL COVID-19

La elaboración de este informe ha coincidido con la irrupción del COVID-19. Desde Trivière Partners creemos que la llegada de este factor externo puede haber condicionado la idea que teníamos sobre la gestión de las personas.

Por ese motivo, se decidió dar la oportunidad a todos los participantes de explicar cómo creían que la crisis sanitaria mundial influiría en la idea que teníamos hasta ese momento del futuro de las organizaciones. Con la respuesta a esta pregunta hemos elaborado un nuevo capítulo que complementa los hechos antes de la pandemia.

Lejos de desdibujar el panorama de la gestión de personas, la crisis sanitaria en realidad pone de relieve una premisa básica: ninguna empresa u organización puede gestionar sus equipos prescindiendo de los factores externos. ¿Estamos verdaderamente preparados para lidiar con imprevistos? ¿son nuestras empresas lo suficientemente resilientes como para afrontar golpes de timón como éste? ¿Qué carencias ha puesto de manifiesto la crisis del COVID-19 y cómo podemos abordarlas?

Seleccionamos a 25 empresas de perfiles diferentes que de alguna manera representaran la riqueza y diversidad del tejido empresarial español

Todas estas preguntas requerían una respuesta, por supuesto, y este informe quedaría incompleto sin ellas. Por eso quisimos añadir un capítulo dedicado específicamente a los nuevos interrogantes que nos ha abierto la pandemia.

SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas y organizaciones que forman parte de este informe han sido seleccionadas con un criterio de representatividad. Entre ellas encontraremos multinacionales, pequeñas y medianas empresas, *startups*, etc. Los sectores en los que operan todas y cada una de ellas son también diferentes. Hay empresas industriales y de servicios; las hay disruptivas y tradicionales; clásicas o innovadoras...

#2030: UN PROYECTO DE ALCANCE ESTRATÉGICO

Por supuesto, no se trata en ningún caso de una selección con rigor científico. Tampoco lo pretendíamos; buscábamos la participación de responsables de empresas que quisieran compartir sus puntos de vista y experiencias. El resultado es una muestra rica y variada, multidisciplinar e intersectorial, que pone sobre la mesa los asuntos clave.

La elaboración de este informe coincidió con la irrupción del COVID-19. Por eso dimos la oportunidad a todos los participantes de dar su punto de vista al respecto

Nos ha sorprendido gratamente el grado de implicación y la sinceridad y espontaneidad con que han tomado parte en este proyecto. Esto hace aún más valiosa la suma de los testimonios recogidos, en tanto que se convierten en valiosas experiencias recogidas de primera mano. No

Entre todos hemos construido un documento de gran valor estratégico; una base sobre la cual articular nuevos debates

podemos dejar de agradecerles a todos ellos y a todas ellas sus visiones, su generosidad y su predisposición.

Entre todos, hemos construido un documento de gran valor estratégico; una base sobre la cual articular nuevos debates y reflexiones. En definitiva, aspiramos modestamente a que esta aportación se convierta en una aportación de futuro. Y, de alguna manera, también será un grupo de debate, cuyos protagonistas están unidos por la voluntad de sumar.

Informe #2030

EDITA

Trivière Partners.
Av. Pau Casals, 10
Principal 2ª
08021 Barcelona
Tel. 902 14 07 07
www.trivierepartners.com

COMITÉ DE REDACCIÓN

Sebastián Trivière, Aureli Vázquez, Carla Linares, Elena Viu.

CONCEPTO, REDACCIÓN Y MAQUETACIÓN

Bcnpress

DISEÑO GRÁFICO

Anna Jiménez

ENTREVISTAS

Elena Viu
Margalida Vidal
Roger Terricabras
Aureli Vázquez

PRÓLOGO



JUAN PABLO BORREGÓN BAÑOS
Director de Talento
Presidente Nacional de AEDIPE *

La gestión del talento y las personas se enfrentan a nuevos retos y escenarios

La función de gestión de las personas en las organizaciones se enfrenta a grandes desafíos, derivados de la caída de un gran paradigma: el trabajo para toda la vida ya no es ni una aspiración social ni algo que las empresas podamos garantizar.

Organizaciones cada vez más líquidas y de estructuras más planas se sustentan en modelos diversos de colaboración profesional con la empresa. **El concepto de trabajo por cuenta ajena permanente y en la misma empresa dejará paso a un rol de profesional de la gestión de personas como gestor de comunidades**, en el que se intercalarán diversas fórmulas (gestión por proyectos, *interim management*, *knowmads* o *nómadas del conocimiento*) de colaboración con la empresa (ecosistema de la fuerza de trabajo), en base a proyectos gestionados por equipos multidisciplinares y autónomos.

La digitalización ya no es una opción. Pero digitalizar no es sólo incorporar las nuevas tecnologías a nuestra gestión empresarial, sino cambiar la forma de trabajar y de interactuar. La irrupción imparable de la Inteligencia Artificial, la robótica y la automatización en el lugar de trabajo, **nos obliga a liderar la transformación digital de nuestras organizaciones**, lo que implica que Recursos Humanos debe gestionar la incertidumbre, facilitar la transición y empleabilidad de nuestros colaboradores hacia los nuevos roles, competencias digitales y habilidades requeridas; y sensibilizar a nuestras empresas de que, la forma de maximizar el valor

potencial de estas tecnologías y minimizar los potenciales impactos adversos, es mantener un enfoque «humanista», porque más que nunca se van a demandar habilidades tales como la resolución de problemas complejos, habilidades cognitivas y habilidades sociales.

“Las nuevas tecnologías son una gran oportunidad para ‘tangibilizar’ la correlación entre políticas de recursos humanos y los resultados”

Lo que no se mide, no se puede gestionar. Las nuevas tecnologías representan una gran oportunidad de «tangibilizar» **la correlación entre las políticas de recursos humanos y la mejora de resultados del negocio**. El aprovechamiento analítico de la gran cantidad de datos que disponemos permite a través de las metodologías de HR Analytic predecir comportamientos humanos y resultados futuros, a través de la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas, encontrar soluciones y mejorar el proceso futuro de toma de decisiones.

La función de gestión de personas en las organizaciones debe incorporar a su gestión cotidiana las metodologías ágiles (*Scrum*, *Kanban*, *Visual Thinking* y *Design Thinking*, entre otras) y liderar su implantación en el resto de áreas de la empresa, como forma de conseguir resultados viables en el corto plazo, que respondan a las necesidades cambiantes de

los clientes, con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y a través de equipos autogestionados.

Otro de los desafíos más importantes que debemos abordar es gestionar la diversidad cultural, demográfica y/o tecnológica

que tenemos en nuestras organizaciones, consiguiendo integrarla como una variable estratégica y sabiendo aprovechar su riqueza como una ventaja competitiva.

“Una habilidad cada vez más demandada es la capacidad de aprendizaje en un entorno cambiante”

Buscamos perfiles versátiles y con curiosidad por aprender, capaces de aplicar tanto habilidades técnicas o *strong skills* como habilidades profesionales generales o *soft skills* (empatía, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de adaptarse a los cambios, las habilidades comunicativas, la resiliencia, la capacidad creativa y de liderazgo) en un entorno global y cambiante. Por ello, una habilidad cada vez más demandada es la *learnability* o aprendibilidad (capacidad de aprendizaje), que hace referencia a las aptitudes naturales y a la actitud positiva que se precisan para permanecer en continuo aprendizaje. Capacidad para aprender nuevas habilidades a lo largo de la vida, para permanecer empleable a largo plazo.

Considero que es crítico en varios sectores y posiciones la capacidad que las empresas seamos capaces de generar atracción, trabajando nuestro «*employer branding*», en los profesionales más valiosos y comprometerlos con pasión («*engagement*») en nuestros proyectos. Por eso ya no valen políticas de Recursos Humanos generalistas e impulsadas de forma unilateral desde la Dirección de la empresa, sino que debemos situar al colaborador en el centro de nuestra estrategia («*people-first*») y diseñarle experiencias personalizadas y diferenciadoras durante todo su ciclo de vida en la empresa («*Employee Journey Map*»).

Dentro de esta dinámica de generar experiencias personalizadas y diferenciadoras a nuestros colaboradores, tendrán un peso muy importante todas las políticas favorecedoras de la conciliación, la flexibilidad de jornada y horarios, y del bienestar («*well-being*») de nuestros empleados, en un sentido amplio.

Otro de los desafíos es que las empresas, por convicción propia, pero también para atraer a profesionales que **buscan que su trabajo tenga significado y propósito, tienen que tener unos valores y coherencia éticos**, conscientes de su impacto social, y por ello promover acciones socialmente responsables y medioambientalmente sostenibles, favoreciendo el voluntariado social corporativo de sus empleados.

Las empresas, por responsabilidad, por impacto y por capacidad de acción somos agentes sociales imprescindibles en la lucha contra el cambio climático. Y el Pacto Mundial de Naciones Unidas, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es el marco que puede asegurar la viabilidad de nuestro desarrollo, que evite llegar a un punto de no retorno en el deterioro de nuestro planeta.

“En la dinámica de generar experiencias personalizadas a nuestros colaboradores, ganará peso la conciliación y flexibilidad de horarios”

No es entendible que, si desde la función de gestión de personas en las organizaciones estamos promoviendo políticas para favorecer el bienestar de nuestros empleados en un sentido global e integrado, la estrategia de la empresa y sus políticas de **Responsabilidad Social Corporativas se queden al margen de comprometernos más activamente en solucionar la #EmergenciaClimatica**.

(*) En el momento de publicar este informe, el cargo actualizado de Juan Pablo Borregón es el de Director de Personas y Vicepresidente Nacional de AEDIPE.

INFORME

#2030

CÁPSULA | 1

El componente social en la empresa del futuro

Las cuestiones sociales han ido ganando importancia a lo largo de la historia. Siguiendo esta evolución, las empresas han incorporado paulatinamente prácticas para contribuir a mejorar su entorno, así como el conjunto de la sociedad. Estas mejoras contemplan distintos ámbitos: en algunos casos son sociales, científicos, ecológicos... En los últimos tiempos se han convertido en fundamentales. ¿Seguirá esta tendencia en el futuro?

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES

Muchas de las empresas que han formado parte del Informe #2030 destacan que antes de que se institucionalizaran las políticas de RSC ya tenían unos valores muy claros y simplemente han tenido que ponerlas en el organigrama. **El 64% de las empresas ha resaltado la importancia de tener unos valores claros y comunicarlos.** Ello conlleva un doble beneficio: el cliente y el empleado.

En los últimos tiempos ha subido la preocupación por el equilibrio social y la sostenibilidad ambiental. De hecho, desde empresas como La Fageda, Sara Vidal destaca que **"las nuevas generaciones llegan mucho más concienciadas en valores sociales y medioambientales."** Por otro lado, organizaciones como Eurecat han detectado una inquietud creciente de las compañías en las

buenas prácticas medioambientales: "Hace unos años la preocupación era la digitalización y ahora lo es la sostenibilidad", apunta Xavier López. Aunque recuerda, por otro lado, que **"muchas empresas todavía no saben por dónde empezar a trabajar en su estrategia de sostenibilidad"**.

Rafael Pérez, de SIMETRIA Grupo, aporta también una reflexión interesante en este sentido: **"Siempre habrá empresas que empiecen a trabajar la RSC por conveniencia y no tanto por convicción, pero, al final, lo importante es que entren todas"**.

SOSTENIBILIDAD, UNA OPORTUNIDAD

La gran mayoría de las compañías representadas en este Informe #2030 cree que, como parte que son de la sociedad, no pueden darle la espalda



y deben participar en el camino que entre todos hemos querido empezar. Esto implica políticas sociales y medioambientales. No se debe olvidar que, a día de hoy, el cliente final está más informado que nunca y da mucha importancia a estas prácticas a la hora de decidirse entre un producto u otro. De hecho, en algunos sectores se ha convertido en una oportunidad de negocio.

Por otro lado, además de con los clientes, **“ser una empresa responsable sirve para atraer talento”**, afirma **Imma Fornt** desde Papelmatic. Al mismo tiempo, las compañías buscan empleados que se adecuen a sus valores y visión de negocio. Las organizaciones tienden a descartar aquellos candidatos que solamente buscan un salario a final de mes sin importarles cuál es el objetivo de su trabajo o los valores de la empresa. Las ‘soft skills’ se valoran ya tanto o más que las habilidades técnicas y la implicación, sencillamente, no es negociable.

¿HAY ESPACIO PARA LA ÉTICA?

Más allá de la atracción de talento, varios de los entrevistados inciden en el aspecto ético, que a menudo resulta indisoluble de la sostenibilidad. **“No es sostenible, ni ético, ir a buscar la materia prima a Argentina para reducir costes, por ejemplo, si aquí ya lo tenemos”**, reflexiona **Joan Picazos**, fundador de la empresa de alimentación ecológica Biocop.

Las reglas del juego han cambiado, nos vienen a decir muchas de las personas que han participado en estas 25 entrevistas (la gran mayoría, de hecho). **Pierre Gagnoud**, de Edenred, lo resume de la siguiente manera: **“detrás de esas nuevas exigencias hay otros criterios y códigos que las nuevas generaciones valoran del comportamiento de las empresas por encima de los que nos han funcionado tradicionalmente. Aspectos como la identidad de la marca, su misión y valores, su compromiso con la sostenibilidad...”**.

Para **Manuela Lancha**, de Knauf Industries, la cuestión de la sostenibilidad no es en absoluto anecdótica. **“Hay inquietud. Estamos en un momento en que o buscas alternativas o tus ventas caen. Si tu producto no es reciclable o genera residuos, el cliente buscará otro más sostenible”**.

En su conjunto, **casi todas las compañías entrevistadas coinciden en la idea de que el futuro “será sostenible o no será”**.

INFORME

#2030

CÁPSULA | 2

¿Cambiarán las dinámicas laborales en un futuro cercano?

Los cambios tecnológicos han marcado el devenir de la Humanidad a lo largo de su historia. Estos han tenido una gran influencia en el mundo laboral. A finales del siglo XX y sobre todo con la entrada del XXI, la digitalización ha marcado la pauta de la evolución. Conceptos como Big Data o Inteligencia Artificial ya no nos parecen extraños ni lejanos. Pero, ¿qué tecnologías tendrán mayor influencia en las dinámicas laborales del futuro?

DIGITALIZACIÓN

La digitalización afecta al conjunto de la sociedad. En el ámbito empresarial se asocia a la transformación de la información analógica en digital. En términos simplistas podría parecer que hablamos de “la eliminación del papel”, pero desde luego va mucho más allá. Junto con esta idea se relacionan otros términos como el comercio electrónico o el análisis de datos, entre otros. La digitalización no solamente cambia la manera en que nos relacionamos con el cliente, sino que también significa una evolución en las dinámicas laborales. Según el índice de Economía y Sociedad Digital (DESI) 2019, elaborado por la Comisión Europea, España fue el país de la Unión Europea que más progresó en tecnologías de digitalización y se posiciona décima. Aun

así, el Consejo Económico y Social (CES) afirma que la brecha digital sigue presente en el país condicionada por las diferencias de densidad de población.

EL BIG DATA

El Big Data es un término utilizado desde los años 90, aunque no ha sido hasta la primera década del 2000, con la masificación de Internet, cuando se ha empezado a ver su potencial. En términos generales, se refiere al análisis de datos, que tiene su aplicación tanto en procesos de fabricación como en el estudio de hábitos del consumidor. Actualmente, el Big Data sigue siendo una asignatura pendiente en las empresas españolas. Según el Instituto Nacional de Estadística, solamente el 11% de las compañías del Estado hacen uso de esta tecnología.

INDUSTRIA 4.0

La Industria 4.0 es el término usado para definir el resultado que debe causar la cuarta revolución industrial. La primera consistió en la llegada de la máquina de vapor, la segunda en la producción en cadena, la tercera la automatización, y esta consiste en la digitalización completa de los procesos de fabricación. Ello comporta la llegada de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) o el uso del análisis de datos para lograr tener "fábricas inteligentes". Según el CES, solamente un 20% de las empresas se encuentra inmersa en un proceso de implementación de las tecnologías relacionadas con la Industria 4.0.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La IA consiste en la creación de programas informáticos capaces de tomar decisiones "inteligentes". Es decir, máquinas capaces de establecer relaciones y tomar decisiones sin necesidad de intervención humana. **Estados Unidos y China son los países que lideran, con mucha diferencia, las inversiones en esta tecnología, según el *Artificial Intelligence Index Report 2019* de la Universidad de Stanford.**

Los sectores que más están apostando por su introducción son el tecnológico, con especial interés en la conducción autónoma, el financiero y el retail. En España, su implementación es

España ocupa la 10ª posición mundial en la implementación de robots en las empresas (*Artificial Intelligence Index Report 2019*).

todavía muy residual, aunque ocupa el lugar 16 del ranking mundial.

ROBÓTICA

La introducción de la robótica en los procesos de fabricación va ligada a la automatización y a la tercera revolución industrial. **Aunque en un primer momento el uso de esta tecnología se ha focalizado sobre todo en las grandes industrias, está evolucionando hacia otros sectores.** En este sentido, se está evolucionando hacia los robots de servicio y la eliminación de barreras entre máquinas y personas. Actualmente, España ocupa la posición 10 a nivel mundial en la implementación de robots en las empresas (*Artificial Intelligence Index Report 2019*). Los robots, combinados con la IA o la visión artificial, tienen que jugar un papel fundamental en la Industria 4.0.

LAS TECNOLOGÍAS DEL MAÑANA

Las empresas que han formado parte del Informe #2030 han señalado una serie de tecnologías que marcarán el futuro de las dinámicas laborales en un futuro cercano a nivel global y, en particular, en

España. Algunos de los entrevistados, como Xavier López (Eurecat), afirman que, "posiblemente nos encontramos en un momento de cambio de era".

El 45% de las empresas del informe destaca la digitalización de la empresa, así como de la sociedad en su conjunto, como el cambio tecnológico que más influirá en las dinámicas laborales del mañana. **Aun así, este proceso, en ciertos casos "puede ser complejo"**, afirma Josep Desquens (CCCB), ya que comporta una mayor disciplina y conceptualización.

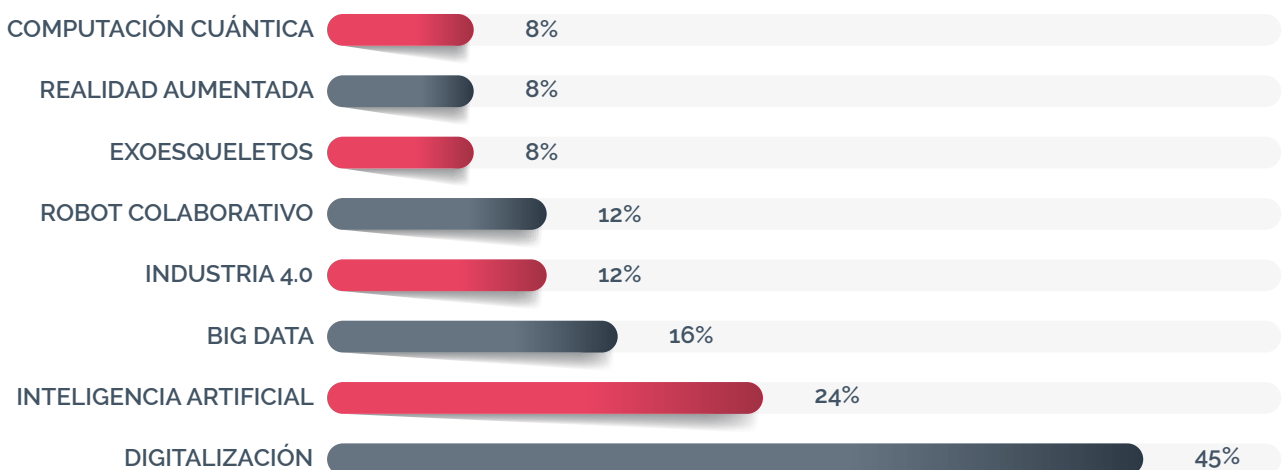
Una nueva disrupción tecnológica que marcará las empresas en los próximos años será el uso masivo del Big Data

El concepto Industria 4.0 gana importancia en la mayoría de compañías. En este sentido, el 24% de los participantes han destacado la utilización de

la Inteligencia Artificial en el ámbito empresarial como otra de las tecnologías que cambiará la forma de trabajar. La gran mayoría afirma que la veremos como habitual antes del 2030. Desde Eurecat destacan como "los ciclos de vida empresarial (nacimiento, desarrollo y desaparición) se han reducido notablemente", un hecho que también se ve reflejado en la evolución de la tecnología y la incorporación de esta por parte de las empresas.

La tercera disrupción tecnológica que marcará las empresas en los próximos años será el uso masivo del Big Data, una tecnología todavía poco utilizada en España. José Ascoz, Plant Manager de Sidenor, manifiesta que, en su opinión, "la importancia está en la explotación de los datos, el Big Data. Con ello, podremos automatizar los puntos clave para reducir tiempo y mejorar la calidad". Tanto es así que, para él, "el futuro está en el análisis de datos". En esta empresa, afirma

TECNOLOGÍAS QUE CAMBIARÁN LAS DINÁMICAS LABORALES



* % DE EMPRESAS QUE LO HAN DESTACADO

Ascoz, buscan personas creativas, "algo que creo que es común en la mayoría de empresas". Pero a continuación, "damos mucha importancia a la habilidad de analizar datos y tomar decisiones en consecuencia".

Más de la mitad de los entrevistados cree que las tareas con poco valor añadido que actualmente realizan personas se irán sustituyendo por máquinas

Relacionando la llegada de nuevas tecnologías al campo laboral, más de la mitad (56%) de los entrevistados en este informe manifiesta su convicción de que las tareas con poco valor añadido que actualmente realizan personas se irán sustituyendo por máquinas. **Esto provocará un desplazamiento de los lugares de trabajo en los que el trabajador podrá dedicarse a**

cometidos "donde se necesiten sus capacidades humanas", afirma **Jacob Pascual** (Universal Robots). De hecho, desde otras industrias como SEAT o La Fageda, destacan que la evolución tecnológica debe servir para "humanizar las fábricas". Ambas compañías hablan de la introducción de exoesqueletos y otros avances destinados a mejorar la seguridad y ergonomía de los empleados. El uso de robots colaborativos, capaces de trabajar junto a las personas sin necesidad de vallas de seguridad, también ha sido un concepto recurrente en muchas compañías.

INFORME

#2030

CÁPSULA | 3

La situación del mercado laboral en 2030

La situación del mercado laboral del futuro se verá condicionada por la evolución de la actividad económica. Esta provoca que sectores que antes eran muy relevantes, como la construcción, se encuentren en un período de estancamiento o incluso de recesión. Todos estos cambios pueden significar momentos de incertidumbre, como el que vive la automoción, que previsiblemente habrá cambiado de forma sustancial en 2030. Cada ciclo económico tiene demandas laborales distintas. ¿Cuáles serán las profesiones al alza en 2030?

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL

El mercado laboral se encuentra en permanente evolución. En el caso del español, se caracteriza por tener, **de forma casi estructural, unas cifras de paro elevadas**. Aunque ha disminuido respecto a la pasada crisis económica, España **cerró el 2019 con más de un 14% de desempleo, y por supuesto la crisis de la COVID-19 ha empeorado las cosas** (conviene recordar que en 2013 la tasa de paro en España alcanzó su máximo con el 26%).

Esta realidad representa que tendría que facilitar la búsqueda de profesionales por parte de las empresas. En cambio, el 45% de las compañías participantes del *Informe #2030* destacan la gran dificultad que les supone encontrar los perfiles adecuados.

La falta de oferta laboral del mercado se ve condicionada por diversos factores:

- Por un lado, **sectores más tradicionales** como la construcción o la industria pesada, destacan que **el período de crisis económica** (no el actual, sino el de la década precedente) **ha desactualizado a muchos profesionales**. Al pararse la contratación de manera prolongada, las compañías han advertido que muchos de los perfiles ya no les sirven porque la actividad ha evolucionado.
- En relación con la actualización o desactualización de los trabajadores juega un papel clave la evolución de la actividad económica. **Europa está viviendo, desde hace años, un desplazamiento de las tareas**



profesionales desde la industria/fabricación hacia los servicios. De hecho, según el Director General de Universal Robots en el Sur de Europa, Oriente Medio, África y Reino Unido, Jacob Pascual, **“a corto plazo no va a ser rentable fabricar en Europa sin una producción automatizada”.**

LOS PERFILES DEL FUTURO

Con la evolución de las fábricas y la digitalización de los negocios se necesitan nuevos perfiles. La rápida evolución de la tecnología no solamente genera incertidumbre sobre cómo serán los negocios en los próximos años, sino también en qué profesiones serán clave. **La mayoría de las empresas del Informe destacan que el perfil más demandado en 2030 todavía no se ha inventado.** Algunos de ellos tendrán una relación directa con el desplazamiento de tareas que traerán las máquinas, la robótica y la inteligencia artificial.

Mirando hacia el futuro, con la digitalización, tanto de las empresas como de la sociedad, los perfiles tecnológicos y puramente digitales viven un *boom* a inicios de 2020. La alta demanda actual dificulta la búsqueda y la retención del talento. Esto provoca una gran rotación, generalizada en todas partes, pero que a nivel español se ve especialmente incrementada en la zona de Barcelona, que se intenta posicionar como destino de empresas tecnológicas. Al mismo

tiempo, las empresas más tradicionales resaltan la dificultad de atraer este tipo de **perfiles**, ya **que a menudo no relacionan las grandes industrias como un destino laboral** para alguien con sus conocimientos y **prefieren apostar por empresas puramente tecnológicas o startups.**

De manera general, el conjunto de compañías destaca que las **profesiones que serán clave en 2030** serán las relacionadas con **ingenierías de informática y telecomunicaciones**, así como los **analistas de datos y matemáticos** y los profesionales del **marketing y la comunicación enfocados en el ámbito digital.** Además, todas ellas resaltan que, pese a la importancia de los nuevos perfiles tecnológicos y digitales, **no se debe olvidar otras tareas claves en el día a día de toda empresa y que difícilmente se remplazarán:** estos son el canal de ventas, los responsables de gestión y administración, con especial interés en Administración y Dirección de Empresas (ADE) o la gestión del área de personas.

En relación con el comportamiento del mercado laboral, **la gran mayoría de compañías coinciden en que la rotación se convertirá en algo habitual,** no solamente en los perfiles tecnológicos. Derivando de la industria a los servicios, “las dinámicas son mucho más volátiles”, afirman desde APM Terminals.

INFORME

#2030

CÁPSULA | 4

La formación académica frente a las habilidades personales

Tradicionalmente la formación académica, así como los conocimientos técnicos, han sido un elemento esencial a la hora de realizar selecciones de personal. Desde el mundo empresarial se ha resaltado cierta desconexión entre la realidad docente y la laboral. Para paliar esta situación, las habilidades personales están empezando a cobrar importancia en los procesos. ¿Las soft-skills serán más importantes que las titulaciones en 2030?

SITUACIÓN EDUCATIVA

El nivel educativo de la población española en edad de trabajar sigue siendo inferior a la media europea. Actualmente, **sólo el 60,1% de los españoles tiene una titulación superior a los estudios obligatorios, muy lejos del 81,3% de la UE23** (fuente: OCDE).

La lectura positiva es que este porcentaje evoluciona al alza debido a que las nuevas generaciones prolongan, por lo general, su actividad académica más allá de la enseñanza secundaria no obligatoria. En una década, España ha mejorado 10 puntos este indicador, que no obstante sigue estando lejos de los niveles del entorno. Además, los últimos indicadores de la OCDE apuntan claramente a que un mayor grado de estudios ofrece más opciones de conseguir un

empleo. De hecho, **los titulados universitarios de los países de la OCDE ganan un 57% más que los que no tienen titulación superior**, a pesar de la falsa creencia extendida de que tener un título "ya no sirve para nada".

Sin embargo, es cierto que las titulaciones académicas, a menudo, no son suficientes para diferenciar posibles candidatos para un puesto, ya que las empresas podrán encontrar una gran cantidad de perfiles con una formación similar. Finalmente, a todo ello hay que añadir **la rápida velocidad con la que evolucionan los negocios y las empresas, actualmente**. En este sentido, la gran mayoría de las empresas que han participado en el Informe #2030 consideran que hay una **desconexión entre la realidad empresarial y la educativa**.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Aunque la mayoría de directivos considera que con el actual sistema educativo los estudiantes salen muy bien preparados, con muchos conocimientos, estos no se adaptan necesariamente a lo que buscan en las compañías. Por otro lado, **todos coinciden que la FP Dual ha conseguido lidiar con este gap.**

Algunas de las personas entrevistadas para este informe reconocen que adecuar al 100% los estudios universitarios a la realidad empresarial "es extremadamente difícil". No gozan de la suficiente agilidad para adaptarse con tanta rapidez a los cambios en el mercado. A su vez, desde algunas empresas consideran que los centros deben ofrecer una formación transversal y las compañías tendrían que tener en cuenta esta realidad.

Para contrarrestar este desajuste, **el 84% de las empresas apuesta por la formación interna de sus trabajadores.** Además, **prácticamente la totalidad de los entrevistados ve como vital no dejar nunca de formarse a lo largo de su vida laboral.** La temática estrella de las formaciones internas de las compañías es el desarrollo de las habilidades personales, ya que la mayoría de empresas considera que en los centros educativos no se les da suficiente importancia.

Otras formaciones recurrentes en la mayoría de planes formativos de las organizaciones giran en torno a la legislación, los riesgos laborales y el conocimiento del producto. Asimismo, cada vez se observa un mayor número de compañías que ofrece la opción de autoformarse a sus trabajadores.

El 65% de las personas entrevistadas afirma explícitamente que las habilidades personales tendrán una mayor importancia en el futuro.

Pese a reconocer la distancia existente entre el mundo empresarial y el formativo, la gran mayoría de las compañías participantes considera la formación superior (universitaria o técnica) como un básico que todo futuro empleado debe tener. Al convertirse en elemental, dificulta más poder marcar diferencias claras en un proceso de selección. En parte por este motivo, el 65% de las personas entrevistadas para el Informe #2030 afirma explícitamente que las habilidades personales tendrán una mayor importancia en el futuro.

SOFT SKILLS

El término *Soft skills* fue definido por primera vez por el ejército estadounidense a principios de los años 1970. Esta primera definición se centraba sobre todo en las dotes necesarias para el liderazgo y mando. Actualmente, las *soft skills* se entienden como aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos con los demás, tales como la empatía, la capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad, etc.

El término *soft skills* se usó en los años 70 para identificar dotes de mando y liderazgo en el ejército estadounidense. Ahora es un término empresarial clave.

Las habilidades personales no son una novedad en la gestión de personas. La principal diferencia consiste en que hace unos años no se les daba la misma importancia que ahora. Con la evolución de las organizaciones hacia modelos menos jerárquicos, con más flexibilidad y menos control directo de los empleados, las *soft skills* han ido ganando terreno. Además de las empresas que las consideran más importantes de cara al futuro, otro 8% cree que tendrán la misma importancia que los conocimientos técnicos, contando por igual.

Las empresas entrevistadas en este informe han destacado distintas habilidades que consideran claves en los trabajadores del futuro. La alusión a estas habilidades ha sido una constante y de forma natural ha aparecido en la mayoría de las entrevistas realizadas por nuestro equipo de entrevistadores.

Pere Ventura, fundador de la marca que lleva el mismo nombre, incide en este punto. **“Hay cualidades personales que forjarán un buen profesional como son la inquietud, la capacidad de esfuerzo, la honestidad y el compromiso.** Actualmente, en el Sur de Europa no hay una cultura global del esfuerzo y del sacrificio, y ello resulta en una sociedad débil y una economía poco productiva comparativamente con otras más avanzadas como las centroeuropeas, la japonesa o americana”.

Laura Clavel, de Roche, explica: “es cierto que quizás anteriormente valorábamos mucho la parte técnica y científica y no nos fijábamos tanto en las *soft skills* de las personas. Aunque no hemos dejado de darle importancia al apartado técnico, ahora le damos mucha importancia también a estas otras habilidades, con el objetivo de mejorar nuestra capacidad de colaboración, transversalidad y liderazgo”.

“Hay cualidades personales que forjan a un buen profesional como la inquietud, el esfuerzo, la honestidad y el compromiso”, afirma Pere Ventura

En la multinacional Pilz han hecho de la persona uno de sus ejes estratégicos y de comunicación. Su director general para España y Portugal, Luis Taverner, hace énfasis en las cualidades personales que conducen al éxito empresarial: “somos muy selectivos, queremos que la gente haga carrera aquí. **La parte de la inteligencia emocional la valoramos mucho; gente que pueda encajar en el formato de la empresa y del departamento. Además del perfil, también valoramos la actitud de la persona: cómo es y cómo reacciona ante las diferentes situaciones,**

“En el futuro, los centros educativos incidirán mucho más en fomentar habilidades comunicativas y de empatía”, reflexiona Imma Fornt (Papelmatic)

lo que nos permite hacernos una primera idea de cómo será su día a día de trabajo”.

Xavier López, de Eurecat, afirma: “en realidad, todas las habilidades, tanto las técnicas como las personales, se pueden ir desarrollando. Aun así, es verdad que **las soft skills son más escasas. Cuando trabajas con proyectos y equipos variados, como nosotros, estas capacidades son muy importantes. Cada vez veremos más perfiles híbridos**”

Alexandru Adam, de Gameloft, también está de acuerdo en la necesidad de trabajar esas otras habilidades: “**se buscan estrategias en monetización, expertos en performance marketing -basado en datos-, ingenieros de alto nivel y directores que presenten la rara combinación de carisma, empatía, estrategia y análisis de producto a la par de una buena**

organización del equipo. No es fácil de encontrar”.

Y en esa misma línea se expresa Manuela Lancha, de Knauf Industries: “personalmente, busco mucho la empatía y la capacidad de trabajo en equipo, además de las habilidades y conocimientos específicos para el puesto. Antes estas cualidades no se tenían en cuenta, ha cambiado mucho y la tendencia es que continúe así”.

Imma Fornt, de Papelmatic, va un poco más allá: “muchas veces las empresas se encuentran proyectos que no se llevan a cabo porque las relaciones son complejas. Creo que **en el futuro los centros educativos incidirán mucho más en fomentar las habilidades comunicativas y de empatía. Esta formación será clave en los futuros trabajadores**”.

INFORME

#2030

CÁPSULA | 5

Necesidades y exigencias de los empleados del futuro

Las necesidades y exigencias de los empleados se han visto en constante evolución desde los inicios de la revolución industrial. Cada periodo ha traído consigo nuevas formas de entender y organizar el trabajo. ¿Cuál será el modelo organizacional del futuro?


Actualmente, la tasa de rotación de las empresas es mucho más elevada que hace unos años. La gran mayoría de las compañías participantes en el *Informe #2030* coinciden en que esta tendencia ha llegado para quedarse. Esto, sumado a las fluctuaciones del mercado, dificulta aún más la retención del talento. En los tiempos actuales, las exigencias que puede tener un cliente a menudo se trasladan también al empleado. Por ese motivo, **Laura Clavel de Roche Diagnostics opina que “hay que pensar en el empleado como un cliente”.**

LA REVOLUCIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN

La digitalización ha tenido una gran influencia en la adaptación de las empresas a las nuevas exigencias de los trabajadores del futuro. Internet permite la comunicación directa y sin barreras

de gente sin necesidad de conocerse. Ello comporta el acceso fácil a grandes cantidades de información. **“El paradigma empleado-empresa ha cambiado totalmente desde la llegada de las redes sociales”, afirman desde APM Terminals.** Esto es importante cuando vemos que el 28% de las empresas entrevistadas cree que los empleados del futuro decidirán dónde trabajar en función de sus exigencias. Gracias a la digitalización tendrán información directa de la empresa, con la que esta tendrá que ser muy responsable con su política de gestión de personas.

En general, las compañías del Informe #2030 piensan que el cliente y el empleado se parecerán cada vez más. En este sentido, destacan que, de igual manera que será necesario contar con un producto atractivo y con valor añadido y



diferenciador, también lo será contar con puestos de trabajos atractivos y desafiantes.

LA IMPORTANCIA DEL PROYECTO

El 32% de las empresas destaca que, **a pesar de no renunciar para nada al sueldo, este no será lo único que pesará a la hora de escoger un empleo.** El proyecto tendrá una gran influencia en ello. De hecho, el 40% de las compañías prevé que contar con un proyecto potente y retador profesionalmente será clave para atraer talento nuevo. Además, muchas piensan que **los futuros trabajadores valorarán muy positivamente poder trabajar en distintos proyectos en poco tiempo, incluso al mismo tiempo.**

Un proyecto interesante no es la única exigencia que demandarán los trabajadores del futuro.

Un 32% de las compañías habla de reducción jerárquica. **Los nuevos empleados no tolerarán las antiguas organizaciones, en las que no hay relación directa con la dirección.** En este sentido, la tendencia en los próximos años será democratizar las relaciones intraempresariales y avanzar hacia organigramas más planos.

La **reducción jerárquica** no es el único cambio que las empresas prevén para adaptarse a las nuevas exigencias de las generaciones post *baby boom*, es decir, generaciones X, *millennial* y Z. En este sentido, el conjunto de las compañías piensa que la flexibilidad horaria, así como la

posibilidad de conciliar la vida laboral y personal o el teletrabajo, serán una realidad en un futuro cercano.

Todas estas medidas no van solamente dirigidas a captar talento. También son una herramienta fundamental para fidelizarlo. La mayoría de empresas cree que los trabajadores del futuro valorarán muy positivamente percibir parte del salario en especie. Esto puede ser la posibilidad de conseguir un seguro médico, fomentar y facilitar la práctica deportiva o ayudar en la formación continua de los empleados, entre otras.

Todas estas prácticas deben hacerse de manera efectiva. En un mundo de fácil acceso a la información, las empresas que no lleven a cabo estas iniciativas correctamente y solo las utilicen de puertas afuera se verán gravemente perjudicadas en cuanto a captación y retención de talento.

La gran mayoría de entrevistados coincide en que estos cambios organizacionales ya se han empezado a dar en la mayoría de empresas. Cabe resaltar que, a menudo, las generaciones o grupos de trabajadores que no han demandado estas modificaciones son las que más valoran su implantación. En 2030 deberían estar consolidados y ser una realidad en la gran mayoría de organizaciones.

INFORME

#2030

CÁPSULA | 6

¿Conflicto de generaciones?


En las empresas conviven distintas generaciones de trabajadores. En la actualidad podemos contar hasta 5 distintas, aunque alguna es muy poco relevante a día de hoy. Cada grupo, a pesar de contar con excepciones puntuales, tiene, por lo general, unas particularidades concretas que lo diferencian de los demás. ¿Cómo conviven las distintas generaciones dentro de las compañías?

La llegada de las generaciones más jóvenes a los entornos laborales puede suponer un choque generacional difícil de gestionar. ¿Siempre ha sido así? Tal vez, pero no con formas de proceder tan distintas y con habilidades tan específicas. En la mayoría de las empresas actuales conviven 4 generaciones distintas de trabajadores, aunque en algunos casos pueden llegar a ser 5. De forma general cada grupo responde a unas características que le son propias.

Es interesante tomar como punto de partida la terminología básica para hacer una lectura homogénea de las 25 entrevistas contenidas en este informe. A continuación repasamos algunos de esos conceptos:

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: también conocida como *Silent Generation*, prácticamente se encuentra desaparecida en las empresas actuales. Nacidos antes de 1955, la gran mayoría de ellos ya se ha jubilado. Este grupo se caracteriza por haber permanecido prácticamente toda su vida profesional en una misma organización. Son muy fieles a la compañía y comparten como propios los valores de esta.

BABY BOOMERS: nacidos en un momento de aumento de la tasa de natalidad (1955-1970), esta generación de empleados también se caracteriza por su fidelidad con la empresa, aunque hacen una valoración más personal de su carrera profesional. En general, muestran un cierto miedo o hermetismo a los cambios. Se sienten cómodos trabajando con la siguiente generación. No así con los *millennials*, los cuales son percibidos como



inconformistas y con poca cultura del esfuerzo. Este grupo busca seguridad y estabilidad en el trabajo.

GENERACIÓN X: este grupo empezó su andadura profesional en un momento menos propenso que la generación anterior, con muchas incertidumbres. Se trata de los nacidos entre 1971 y 1981 y actualmente ocupan los puestos de liderazgo en las compañías. Los profesionales de este grupo generacional se han adaptado perfectamente a la llegada de internet y al proceso de digitalización. A diferencia de la generación anterior, no son reacios a los cambios pero reflexionan a conciencia antes de afrontarlos. Tienen una formación superior que sus progenitores y soportan una doble presión: conviven y compiten con la generación anterior y la siguiente.

MILLENNIALS: también conocida como generación Y, son los nacidos entre 1982 y 1994. Empiezan a ser un grupo importante en algunas empresas. Aunque no son nativos digitales, han crecido en un mundo global y digital. En general, a diferencia de generaciones precedentes, no están tan comprometidos con la empresa y sí más en ellos mismos. Además, buscan un equilibrio entre su vida personal y la laboral. Se adaptan al cambio y quieren ser partícipes de las decisiones y los proyectos de la compañía.

GENERACIÓN Z: es la última en incorporarse al mundo laboral, nacida a partir de 1995. Se trata de personas nativas digitales al 100%. Es una generación creativa e inquieta. Su adaptabilidad a los entornos cambiantes es muy alta y no tienen problemas en moverse geográficamente. Al mismo tiempo, se trata de una generación más concienciada medioambiental y socialmente.

Algunos entrevistados advierten que, frente a los clichés generacionales, las personas de una misma generación pueden tener enfoques vitales muy diferentes

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La gran mayoría de las empresas participantes en el *informe #2030* coinciden en que el reto de cara al futuro en gestión de personas pasará por la administración de la diversidad de las plantillas. Al igual que ocurre en otros ámbitos de las relaciones humanas, la organización se compone de pequeños grupos de personas que viven realidades distintas. Estas pueden venir provocadas por su edad, estudios, ideas, género, etc. **Aunque en general se puede hablar de distintas generaciones de empleados con comportamientos similares dentro de cada una,**

la realidad resulta más compleja. Lo recalcan desde SEAT: “contrastándolo con otros lugares, dentro de cada franja de edad también hay distintas formas de pensar y de visión del trabajo”.

De forma general, la gran mayoría de las compañías piensa que, pese a algunas excepciones, las nuevas generaciones de trabajadores (*millennials* y *Z*) tienen maneras distintas de relacionarse y de entender el trabajo.

Pere Ventura advierte, no obstante, que en ocasiones están “más comprometidos con ellos mismos que con la empresa”.

En sentido positivo, todas las empresas destacan que los jóvenes tienen una gran capacidad de adaptación a los cambios respecto a las generaciones anteriores. Además, se trata de un

Frente a los estereotipos, la mayoría de empresas tiende a ver grandes ventajas en las nuevas generaciones, aunque admiten que hay una parte de reto.

Los jóvenes se sienten muy cómodos trabajando junto a personas de mayor edad. La principal divergencia viene en el concepto de 'empleo'

grupo muy activo y sensible tecnológicamente, adelantándose a menudo a la propia empresa.

CHOQUE DE GENERACIONES

A pesar de las diferencias, las empresas no hablan de choque relacional entre generaciones. Nuevamente, los clásicos clichés generacionales hacen acto de presencia para mostrarnos una visión estereotipada con comportamientos homogéneos y predecibles. Por el contrario, la mayoría de los entrevistados resaltan que los



jóvenes se sienten muy cómodos trabajando junto a personas de mayor edad. La principal divergencia viene en el concepto de empleo. Las exigencias de los más jóvenes, en aspectos como conciliación o flexibilidad, han provocado cambios organizacionales de los que se han podido beneficiar el conjunto de los empleados. Es en estos aspectos cuando la gestión de la diversidad se muestra más compleja.

LA DIVERSIDAD SUMA

En su conjunto, las empresas del *Informe #2030* han remarcado que la diversidad es vital y suma en el correcto funcionamiento de la compañía. Todos los directivos han enfatizado que para poder innovar es vital contar con una plantilla diversa en aspectos de género, edad, origen o pensamiento. Algunos han señalado que ciertos sectores como la construcción, la industria pesada o las nuevas tecnologías son, todavía, ámbitos muy masculinizados.

Esto no responde a una decisión empresarial, sino a un lastre histórico que se viene arrastrando debido a que algunos estudios, en el pasado, contaban con poca participación femenina. Muchas de estas compañías tienen planes específicos para aumentar esa tasa. Están seguros de que, en el futuro, dejará de ser un tema del que se tengan que preocupar para convertirse en algo normal.

Finalmente, más del 50% de las compañías entrevistadas ha declarado contar con distintas nacionalidades dentro de su plantilla, algunas con un peso relativamente alto. En general, las empresas perciben el futuro como todavía más globalizado y creen que contar con equipos de distintas nacionalidades será la tónica habitual en cualquier tipo de negocio.

INFORME

#2030

CÁPSULA | 7

La era post COVID, un nuevo reto

El año 2020 será recordado como un hito clave en la historia personal y profesional de todos nosotros. Para algunos, será un obstáculo que superaron. Para otros, en cambio, marcará un antes y un después. En cualquier caso, la irrupción del COVID ha supuesto también el aprendizaje de lecciones, tecnologías y actitudes ante la dificultad. Este informe hubiera quedado incompleto sin abordar la era post COVID y sus numerosas incógnitas.

En diciembre de 2019 tiene lugar el ya mundialmente conocido brote epidémico de Wuhan (China). En ese momento lo desconocíamos, pero esta irrupción iba a cuestionar muchos modelos que dábamos por buenos. La Enfermedad por Coronavirus de 2019 (COVID-19) evolucionó de epidemia a pandemia en pocos meses. Su llegada a Europa supuso una situación sin precedentes, con la obligatoriedad de confinarse en la mayoría de países.

Aunque en los capítulos anteriores hablamos de una tendencia hacia una mayor flexibilidad laboral y un incremento del teletrabajo, **la COVID-19 ha supuesto una dura prueba en relación a la gestión de las personas en las compañías.** Preguntados al respecto, los participantes del *Informe #2030* coinciden, en su mayoría, en que esta crisis ha acentuado

algunos cambios que vislumbrábamos de cara al futuro y ha demostrado algunas carencias que tienen actualmente las empresas y que deberán emendar en los próximos años.

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Desde **Eurecat**, **Xavier López** apunta que La situación provocada por la **COVID-19** **“ha acentuado la relevancia de prestar atención a las competencias blandas”.**

La nueva realidad ha premiado los liderazgos informales que han sabido mantener o, incluso, aumentar la creatividad, la capacidad resolutiva y el trabajo en equipo.

En este sentido, **Luis Taverner**, **director general de Pilz**, afirma que **“debemos tener más inteligencia emocional que antes”.** Todo ello con



la peculiaridad de que, en un entorno digital como el que ha impuesto la pandemia **“la confianza se convierte en una obligación”**.

El conjunto de participantes coincide en que, además del liderazgo, el Coronavirus ha puesto de manifiesto la importancia capital que tiene una buena cultura corporativa, así como la comunicación interna. “Debemos ampliar el foco y fomentar una cultura que impulse la comunicación entre áreas y fijar el compromiso general por el que se rige una empresa, así como el propósito corporativo como instrumento de cohesión interna, con el objetivo de **alineamos los esfuerzos de toda la plantilla para que cada empleado contribuya con su empeño en alcanzar**



Las teleconferencias han permitido mantener a flote la comunicación entre diferentes compañeros y departamentos y han avanzado dinámicas que se esperaban más bien hacia 2030



La irrupción improvisada del teletrabajo ha tenido algunas ventajas pero también ha requerido gestionar situaciones personales complejas.

el fin común que persigue la organización”, concluye Ismael Lara (SEAT).

LA IRRUPCIÓN DEL TELETRABAJO

La crisis sanitaria global y el consiguiente confinamiento de la población han permitido hacer un **ensayo real del modelo de teletrabajo**, una tendencia creciente que remarcábamos en este informe antes de la irrupción del COVID.

Trabajar en remoto “se va a considerar a partir de ahora una opción realista” afirma Rafael Pérez (Simetría Grupo). Para algunas compañías, como **Papelmatic**, el teletrabajo ha servido para “reforzar los valores, la confianza y la autonomía del trabajador, apunta Imma Fornt, directora general.

Hay consenso entre los distintos participantes en que los acontecimientos actuales van a permitir acelerar la llegada real, ya que seguirá una vez superada la crisis. Aun así, **la experiencia ha servido para replantear verdades, o mitos**, que dábamos por buenos. Entre ellos, se ha podido observar que “**teletrabajar no es lo mismo que el smart-working**” (Juan Sitges, COFIDIS) y que, “**pese a ser muy válido, no debemos abusar de ello**” (Xavier Segura, Festo) para no perder productividad y cultura empresarial.

EL COMPONENTE TECNOLÓGICO

Una de las variables que más ha influido en la implementación forzosa del teletrabajo ha sido la realidad tecnológica de cada empresa. La velocidad a la que evolucionó la pandemia

obligó a las compañías a empezar a trabajar a distancia, **literalmente de la noche a la mañana**. Tal celeridad condicionó las posibilidades reales de cada empleado a ejercer sus tareas correctamente.

Por un lado, **muchos empleados no han podido disponer en sus hogares de un correcto lugar de trabajo** y, por otro, muchas empresas no estaban preparadas tecnológicamente para afrontar este reto. "Hemos comprobado que habíamos sobrevalorado la presencialidad", consideran desde Eurecat. Como consecuencia, muchas organizaciones no disponían de ordenadores portátiles, sistemas de comunicación adecuados o programas de coordinación de equipos en remoto.

Para algunas empresas, como Festo, la importancia de invertir en tecnología de manera continua es una de las conclusiones más evidentes que muestra esta crisis. En este mismo sentido incide **Óscar Gómez de Solarprofit**, el cual ve necesario "continuar explorando nuevas posibilidades" y más teniendo en cuenta el actual período de revolución tecnológica.

DISTINTA ACTIVIDAD, DISTINTA REALIDAD

Según la tipología de su actividad, las empresas han visto más o menos afectada su día a día con el COVID-19. **El representante de Gameloft**, cuyo equipo ya operaba de forma independiente, manifiesta que gracias a ello su adaptación ha sido más fácil. De hecho, desde la compañía de software ven positivo **el teletrabajo ya que "ha dado una mayor flexibilidad a sus empleados"**.

El sector que más cambios tendrá que realizar de cara a adaptarse a la nueva realidad será el industrial. Las fábricas tuvieron que parar sus producciones durante el confinamiento ya que para ellas el teletrabajo era imposible. **Para Universal Robots esta situación "provocará un aumento de la inversión en nuevas tecnologías"**. La implementación real de la Industria 4.0 puede ayudar de manera positiva a hacer frente a la nueva realidad.

LA REALIDAD QUE VIENE

En general, esta situación **provocará una aceleración de los cambios que se apuntaban para 2030 o 2040**. Aun así, la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto que las compañías no estaban preparadas para asumirlo y que posiblemente no hubieran llegado todos estos avances de forma natural en los próximos 10 años.

La experiencia también ha servido para ver las ventajas y los inconvenientes del teletrabajo y todo apunta a que el modelo que vendrá será híbrido: un aumento significativo del teletrabajo respecto al pasado, pero combinado con la presencialidad. En este sentido, la consolidación de las tecnologías emergentes ayudará afianzar esta realidad.

SELECCIÓN

25 ENTREVISTAS

#2030

La mejor forma de acercarse a la realidad es sumergirse en el tejido empresarial de la mano de sus propios responsables y directivos. Ellos y ellas son nuestros compañeros de viaje en esta inmersión por la gestión del talento, las personas y el negocio. Multinacionales, pymes, emprendedores y organizaciones forman parte de esta selección.



ELISABET GUASCH
Directora People & Comms
Adevinta

“La tendencia hoy es customizar”

Entrevista | 01

Sin despachos, ni un lugar asignado de trabajo, ni jerarquías definidas. Así es la manera de trabajar en las nuevas oficinas de Adevinta en España (antes Schibsted Spain). La flexibilidad en el trabajo es clave para conectar a sus 1.000 empleados. El trabajador se convierte en el centro del proyecto, algo que Elisabet Guasch, su directora People & Comms, considera imprescindible.

EL TRASLADO A VUESTRAS OFICINAS EN EL 22@ BUSCABA REVOLUCIONAR LA MANERA DE TRABAJAR: UNIFICACIÓN DE LOS DISTINTOS MARKETPLACE DE ADEVINTA, MÁS DE 1.000 EMPLEADOS, ZONAS DE TRABAJO FLEXIBLES, SIN DESPACHOS... UN GRAN RETO AL QUE, POCO DESPUÉS, SE LE SUMÓ LA PANDEMIA Y EL ESTADO DE ALARMA. ¿QUÉ BENEFICIOS HABÍA SUPUESTO EL CAMBIO DE MODELO?

Las nuevas oficinas nos permitieron implantar un nuevo modelo de espacio de trabajo *activity based office*, en donde los espacios se adaptan a las necesidades de uso de los empleados y no al revés. Por ejemplo, pusimos en marcha el *flexseating* para que cada empleado decida a diario el sitio en el que necesita trabajar, según sus prioridades y los proyectos en los que está trabajando para estar rodeado del equipo con el que se va a relacionar. Si va a tener reuniones, debe concentrarse intensamente o por el contrario, trabajar en equipo, las oficinas cuentan con espacios que se adaptan a todas las

necesidades. De esta forma hemos roto con la cultura del presentismo y la necesidad de estar en el puesto de trabajo a la vista del jefe el máximo número de horas posibles. Esta distribución también nos ha ayudado a seguir desarrollando *PEAK Performance*, nuestra metodología de trabajo *agile* que busca tanto el desarrollo de los equipos y de los sistemas de trabajo, como la mejora del liderazgo. Además, la ubicación del edificio también ha resultado clave. La buena conexión con transporte público y privado y los numerosos servicios que tiene el 22@, nos han permitido potenciar la fidelización y la atracción de talento. Las personas son nuestro principal activo y estas instalaciones y su ubicación han reforzado Adevinta como un excelente lugar para trabajar.

¿CÓMO SE GESTIONÓ UN CAMBIO TAN BRUSCO COMO EL GENERADO A RAÍZ DEL ESTADO DE ALARMA?

Desde el primer momento, nuestra máxima prioridad fue garantizar la seguridad y el bienestar

de todos nuestros empleados, por lo que, antes incluso de que se decretara el estado de alarma, implementamos el teletrabajo para el 100% de la organización. ¿Y cómo pudimos hacerlo con éxito? Nuestra manera de trabajar se basa en el empoderamiento de los empleados a través de la confianza, la responsabilidad y la autonomía. Los equipos tienen flexibilidad para organizarse según los objetivos que estén trabajando. Durante estos meses, hemos potenciado todavía más la Comunicación interna para mantenernos cerca de los equipos y que se sintieran acompañados. En momentos de distanciamiento físico, la comunicación recíproca, constante y transparente con los empleados se vuelve imprescindible, con más canales y más iniciativas que nos permiten estar cerca a pesar de la distancia. Algunos ejemplos de lo que hacemos son reuniones bisemanales de toda la compañía, *newsletters*, retos e incluso eventos online. ¡Hemos celebrado Sant Jordi, Halloween y hasta Navidad en formato virtual!

EL COMPONENTE TECNOLÓGICO HA SIDO BÁSICO PARA COMUNICARSE. EN ESTE SENTIDO, ¿CREES QUE LA PANDEMIA LO HA ACELERADO?

Sin duda. La tecnología ha resultado imprescindible para sobrevivir en esta pandemia y nos ha ayudado a mantenernos cerca. Nos encontramos en la antesala de un proceso de transformación social y económico sin precedentes, donde la tecnología y la innovación se situarán en el centro. Ya lo dicen: renovarse o morir. En Adevinta lo llevamos en nuestro ADN: nuestros negocios empezaron como anuncios clasificados en papel y hace más de 15 años que son plataformas 100% digitales de referencia en sectores clave de la economía. Este es el camino, el presente es digital y el futuro es virtual.

¿QUÉ PAPEL HA JUGADO Y JUGARÁ EL TELETRABAJO EN ADEVINTA?

En realidad, para nosotros el teletrabajo no es algo nuevo. En 2019 pusimos en marcha un programa piloto que permitía trabajar en remoto una vez por semana (ahora parece poco ambicioso), así que ya contábamos con todas las herramientas para garantizar un flujo de comunicación rápido, claro y fluido con todos los empleados. El confinamiento nos obligó a acelerar nuestros planes, con el gran reto de garantizar el pleno funcionamiento de una estructura óptima de teletrabajo para nuestros 1.100 empleados que nos permitiera, por un lado, trabajar con la misma intensidad y productividad de siempre y, por otro lado, asegurar el escenario para un futuro no muy lejano donde el teletrabajo tendrá un papel fundamental.

¿QUÉ MODELO DE TRABAJO OS PLANTEÁIS A PARTIR DE AHORA?

Lo estamos valorando. Con la información que tenemos ahora y la tecnología actual disponible, nos planteamos un modelo híbrido; estamos revisando todas nuestras rutinas de trabajo para garantizar los mejores entornos, ya sean físicos o virtuales. Las oficinas y los espacios presenciales experimentarán una transformación en cuanto a organización y estructura. Tendremos que ser imaginativos y reinventarnos para que la experiencia en nuestras oficinas, cuando recuperemos la tan ansiada normalidad, sea mejor que nunca y mejor que estar en casa.

¿CREES QUE VEREMOS CAMBIOS DURANTE LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS?

Sin duda, los modelos de trabajo van a vivir una gran transformación; la pandemia ha sido un punto de inflexión. La confianza, autonomía y responsabilidad que se están generando, junto con la experiencia del trabajo en remoto, están dando lugar a una forma de trabajar más horizontal, con profesionales más empoderados y equipos más autosuficientes. Por suerte, coincide mucho con el modelo que nosotros seguimos y que tan bien nos está funcionando, pero que

debemos evolucionar y adaptar continuamente. Necesitaremos nuevos modelos de trabajo que, a su vez, den lugar a un liderazgo innovador y disruptivo.

De hecho, nuestro propio logo incluye la letra griega 'delta', que precisamente es símbolo de cambio. La historia de Schibsted, ahora Adevinta, tiene más de 180 años. Sin transformación no hubiera sobrevivido. Debes estar al día de las últimas tendencias y prever cómo cambiará la actitud del consumidor en el futuro.

¿CÓMO SE CONSIGUE ESTAR A LA VANGUARDIA DE LAS ÚLTIMAS NOVEDADES TECNOLÓGICAS?

Fomentando la curiosidad. ¿Tienes una idea? Procedimiento ensayo-error. Hemos instaurado una nueva metodología de trabajo que llamamos *PEAK: Prioritize, Enable, Alignment y Knowledge*. En resumen: prioriza, deja que tus equipos lideren sus proyectos, procura mantener la alineación y fomenta el conocimiento. Se trata de aportar valor a nuestro cliente y a nuestro usuario, de cambiar el *mindset*. Sin curiosidad, no harás nada disruptivo para el mercado.

¿Y CÓMO TRABAJÁIS ESTA INNOVACIÓN?

En cada uno de los portales tenemos la figura del *Business developer* que se encarga de investigar las últimas tendencias que hay en el mercado y llevarlas a los departamentos de producto. La innovación implica un *challenge* continuo para poder ir desarrollando novedades.

¿ESO TAMBIÉN IMPLICA LA APARICIÓN DE NUEVAS PROFESIONES?

Por supuesto, y no podemos llegar a imaginarlas. Por eso, la selección se hace mucho por competencias. Al final, lo que buscas es definir qué función quieres que tenga el nuevo empleado y después, buscar a un perfil que tenga estas habilidades. La flexibilidad es una competencia clave, trabajar de esta manera lo requiere. No

queremos a empleados que esperen el producto que quiere el cliente para producirlo y adaptarse al mercado, queremos a personas capaces de proponerlo antes incluso de que el cliente lo sepa. Eso implicará nuevos perfiles profesionales, nuevos roles, nuevas categorías que aún desconocemos. ¡Y también se rompen esquemas! Antes necesitabas licenciados, ahora a personas inquietas, con formación continuada, que sepan reciclarse y quieran seguir aprendiendo.

ESA INQUIETUD TAMBIÉN IMPULSA EL CAMBIO DE EMPLEO. ¿QUÉ NIVEL DE ROTACIÓN HAY EN ADEVINTA?

La rotación general es baja, aunque para ser honestos, es algo que va por puesto o tipología de trabajo. Por ejemplo, el área tecnológica tiene un perfil muy demandado, pero en otros departamentos prácticamente no hay rotación. Hay un factor generacional, los más jóvenes no tienen miedo a cambiar. Fíjate en los currículums: antes, no interesaba mostrar un trabajo de menos de un año de duración. Ahora da igual.

TAMBIÉN CAMBIAN LAS EXIGENCIAS DE LOS TRABAJADORES. ¿CÓMO SE TRABAJA EL COMPROMISO DE SU TALENTO?

La tendencia es customizar las condiciones, sin llegar a unos recursos humanos a la carta. Hay unos básicos para que la experiencia del empleado sea la deseada, y después nos adaptamos a las distintas realidades en cada momento. Por ejemplo, con flexibilidad horaria: después de una maternidad, se suele pedir una jornada intensiva de mañana; pero en cuanto a los jóvenes *techies*, los hay que te piden horarios de tarde. Me voy al estereotipo, pero realmente cada perfil tiene sus preferencias.

¿QUÉ OTROS RECURSOS APLICÁIS PARA EVITAR LA FUGA DE TALENTO?

De lo que se trata es de fidelizar, de proponerles un proyecto que los enamore, que les ilusione.



Las nuevas generaciones se fijan mucho en el propósito de la empresa, en por qué estamos haciendo lo que hacemos. ¿Y si el mismo *marketplace* de empleo que te ha dado la oferta con la que vas a ir a vivir a otra ciudad, te sugiere también posibles alojamientos e incluso el transporte para la mudanza? ¿Por qué no? Se trata de contribuir con algo nuevo, de ayudar a generar un impacto en la sociedad. E intentamos contabilizarlos y transmitirlos a nuestros empleados. Por ejemplo, en InfoJobs contamos las alegrías de miles de personas gracias a conseguir un empleo en nuestro portal. ¡Ahí hemos puesto nuestro granito de arena! O desde hace más de 10 años, Schibsted calcula el ahorro de CO2 que se ha conseguido en un año gracias al impulso de la venta de artículos de segunda mano. En España contribuimos a dar estas cifras. ¿Cuántos artículos se han reciclado? ¿Qué impacto ha tenido en el medioambiente? Las nuevas generaciones se preocupan por ser sostenibles. Contribuir a conseguir resultados desde un proyecto como Milanuncios, por ejemplo, es un aliciente.

ESTE NUEVO ESCENARIO DIBUJA UN FUTURO MUY DISTINTO PARA EL TRADICIONAL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EMPEZANDO POR SU PROPIA DEFINICIÓN. EN TU CASO, ERES DIRECTORA DE PEOPLE & COMMS. ¿QUÉ PAPEL TENDRÁ ESTÁ FIGURA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

El lenguaje debe evolucionar, porque se trata de personas, no de recursos humanos. ¡Aquí no reclutamos a nadie! Lo que está claro es que nuestro centro es el empleado y debemos escucharle. Eso no quiere decir que cedamos en todas sus peticiones, pero debemos tenerlas en cuenta, intentar adaptarnos a sus necesidades y mejorar su bienestar y su experiencia en el trabajo. Porque debe ser esto, una experiencia.

DE AHÍ QUE CUSTOMIZAR SEA TENDENCIA DE FUTURO EN EL SECTOR.

Yo creo que sí: necesitamos personalizarlo todo cada vez más, incluso el trabajo. Y creo que cada vez nos será más fácil de conseguir, con leyes más flexibles que también tienen que adaptarse al cambio. Trabajaremos más por proyectos, con más rotación, con más ilusión y esperando aportar valor. Por eso debemos evolucionar con la manera de trabajar, de liderar y en el modo en que lo gestionamos todo.



IMMACULADA AMAT

Presidenta

Amat Inmobiliaris

“El éxito de nuestra empresa es que siempre estamos innovando”

Entrevista | 02

El sector inmobiliario fue uno de los más castigados por la crisis económica que empezó en 2008. Para hacer frente a la situación, la presidenta de Amat Inmobiliaris, Immaculada Amat, apostó por la innovación. Y lo hizo a través de un equipo marcado por la diversidad, tanto de edad como de género. La combinación de trabajadores más experimentados con otros jóvenes fue la clave para sobrevivir a los años más duros económicamente. También la introducción de hombres en una empresa que, hasta la llegada de la Ley de Paridad en 2008, había estado formada exclusivamente por mujeres.

EL SECTOR INMOBILIARIO VIVIÓ UNA DE SUS CRISIS MÁS ABRUPTAS ENTRE 2008 Y 2014, CON EL ESTALLIDO DE LA BURBUJA INMOBILIARIA. ¿SE HA RECUPERADO?

Hay mucha gente que piensa que no nos recuperaremos hasta que los precios sean los que teníamos en 2007, pero en realidad tienen que adaptarse a la economía y a la capacidad de los inquilinos que alquilan los inmuebles, y a la de los que compran, que deben ahorrar y endeudarse. Pero, como los bancos ya no dan crédito con tanta facilidad, no hay mucho riesgo de caer en otra crisis del sector inmobiliario.

¿CÓMO AFECTÓ ESTA RECESIÓN A LAS AGENCIAS INMOBILIARIAS?

Desaparecieron muchísimas, sobre todo las que centraban todo el negocio en su faceta más

comercial. Si tienes un abanico de servicios amplio sufres, pero tienes más recursos y posibilidades de sobrevivir.

Y EL MERCADO LABORAL EN EL SECTOR, ¿SE HA RECUPERADO?

Para mí ahora hay muchos elementos a tener en cuenta, ya que desde la crisis han proliferado algunas prácticas dudosas, que se han mantenido. Por ejemplo, los falsos autónomos, una práctica que daña mucho al sector. En este punto, soy muy crítica con las administraciones públicas y los sindicatos. Otro tema es la dificultad para encontrar a profesionales pese a que el paro sigue subiendo: hay que encontrar un equilibrio entre la oferta y la demanda de forma urgente. También creo que hay un problema con la gente joven: está preparada a nivel de estudios, pero a veces no están dispuestos a hacer el esfuerzo que requiere



trabajar. Por otra parte, se llevan a cabo medidas desde nuestro punto de vista retrógradas, como tener que registrar las horas de trabajo de cada empleado. ¿Fichar no va en contra de la flexibilidad que queremos? La situación laboral es complicada a muchos niveles.

¿EL FENÓMENO DE LOS FALSOS AUTÓNOMOS ES NUEVO EN EL SECTOR INMOBILIARIO?

Empezaron a proliferar cuando terminó la crisis. La primera excusa fue: "mejor trabajar así, que no trabajar". Para nosotros, es el nuevo modelo de esclavitud, ya que tienen cero derechos. Y es un fenómeno en aumento.

¿QUÉ PROFESIONALES CUESTA MÁS ENCONTRAR PARA AMAT INMOBILIARIS?

Cuesta en todos los ámbitos en los que trabajamos, pero especialmente los administradores de comunidades. Es un trabajo muy desagradecido, pero a la vez es el perfil que más buscamos. También cuesta encontrar a comerciales, un trabajo duro, pero con momentos gratificantes, o administradores patrimoniales, que es de los más agradecidos. Y las condiciones que ofrecemos son buenas.

¿Y POR QUÉ CUESTA ENCONTRAR A PROFESIONALES? ¿ES UN PROBLEMA DE FORMACIÓN?

No, solo exigimos una formación básica de la parte técnica o jurídica (aparejadores o abogados) y la formación específica la hacemos nosotros. No sé por qué hay este desajuste.

“Administradores de comunidades, comerciales, administradores patrimoniales... son perfiles difíciles de encontrar”

UNA VEZ SE ENCUENTRA EL PERFIL ADECUADO, ¿CÓMO SE RETIENE EL TALENTO?

Con la motivación, que aquí es una de las funciones de los jefes de cada departamento. Y lo hacen con mucha transparencia por parte de la empresa, para hacer a los trabajadores partícipes de un proyecto común: les damos información sobre la propia compañía, datos económicos, por ejemplo. También hacemos muchas formaciones, que ayudan a mantener al equipo unido, organizamos actividades y dos reuniones

generales de toda la empresa al año, con eventos interesantes: en junio invitamos a un astrónomo que comparaba la misión del Apolo X con cómo gestionar a los equipos.

¿LAS CONDICIONES LABORALES SON TAMBIÉN ELEMENTOS MOTIVADORES?

Por supuesto. Nosotros fuimos una empresa de mujeres hasta el año 2008, cuando la Ley de Paridad nos obligó a introducir hombres. Ahora somos un 80% mujeres y un 20% hombres. Esto supone que la conciliación siempre ha estado muy presente, tanto en el tema de la maternidad como en el de cuidar a familiares mayores. Cuando empezábamos éramos jóvenes y nos encontrábamos con la primera situación muy a menudo. Ahora, ya tenemos más edad y nos encontramos con este problema, porque no prescindimos de los trabajadores mayores.

“Los veteranos aportan experiencia; de hecho, nos salvaron de la crisis. La gente joven aporta conocimientos sobre redes sociales, frescura, idiomas...”

¿NOTÁIS UN CHOQUE GENERACIONAL? ¿QUÉ APORTAN LOS JÓVENES?

No, cada perfil aporta cosas distintas. Los veteranos aportan experiencia; de hecho, nos salvaron de la crisis. La gente joven aporta conocimientos sobre redes sociales, frescura, idiomas...

¿SALEN DE LOS CENTROS FORMATIVOS PREPARADOS PARA INCORPORARSE AL MUNDO LABORAL?

Sí, están más preparados a nivel de estudios que en experiencia de la vida, por decirlo de alguna manera. La facilidad con la que se derrumba la

gente joven es extraordinaria. Y yo lo atribuyo a una protección excesiva desde la infancia.

EN VUESTRA EMPRESA SE INCORPORARON HOMBRES PARA MEJORAR LA PARIDAD. SIENDO UNA MUJER DIRECTIVA, ¿ECHA DE MENOS MÁS IGUALDAD EN ESTE SENTIDO?

Cuando mi hermana y yo empezamos en la agencia, había muy pocas mujeres empresarias. En las reuniones y encuentros con otros directivos, éramos siempre las únicas. Las mujeres tenemos un sentido de la responsabilidad familiar diferente, somos muy autoexigentes y cuestionamos nuestras capacidades. Pero esto también está cambiando, las jóvenes ahora son mucho más lanzadas.

HAY VARIAS TEORÍAS SOBRE CÓMO CAMBIARÁN LAS EMPRESAS EN UN FUTURO PRÓXIMO. SE CALCULA QUE LA MAYORÍA DE NIÑOS QUE AHORA VAN AL COLEGIO TRABAJARÁN EN EMPLEOS QUE TODAVÍA NO EXISTEN. ¿SE HAN CREADO NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO EN SU EMPRESA?

Toda la parte informática es la más evidente y el análisis de datos es cada vez más necesario. En nuestra empresa lo hemos notado mucho en el marketing: en los años 90 pusimos a una persona de marketing y, de ahí, fue creciendo. Otros puestos nuevos aparecieron cuando nos quisimos sacar la ISO, que incorporamos a alguien dedicado exclusivamente a la calidad.

EL SECTOR INMOBILIARIO ES MÁS BIEN TRADICIONAL Y CONSERVADOR. ¿ES UN SECTOR DIGITALIZADO?

Los cambios cuestan en este sector. Todos entendemos que la digitalización debe hacerse, pero hacer los esfuerzos necesarios es otra cosa. Hay que saber planificarlo bien, analizar la situación y tener la capacidad de rectificar si te equivocas: se necesita disciplina y en este país

somos poco disciplinados. Junto con otras tres empresas del sector, fuimos pioneros en el tema informático: fuimos los primeros en tenerlo todo automatizado.

“Antes hacíamos planes estratégicos a 5 años; ahora, a 2 o 3 años...”

¿QUÉ APORTÓ LA AUTOMATIZACIÓN DE CIERTOS PROCESOS?

Fue un avance muy grande, porque significa inmediatez, transparencia, seguridad... cuando un papel pasa por tres manos, la posibilidad de error se multiplica por tres. Cuando automatizas procesos, el trabajador puede dedicarse a las tareas que de verdad tienen valor para el cliente, a resolver los problemas.

¿Y ESTO SUPUSO LA PÉRDIDA DE PUESTOS DE TRABAJO?

No, al revés. Te das cuenta en seguida de la cantidad de cosas que dejabas de hacer. Hay muchas cosas por hacer y si solo estás haciendo números, no las haces. Por ejemplo, visitar los edificios de vez en cuando: de esta forma puedes programar el mantenimiento de las fincas, que es vital.

A NIVEL TECNOLÓGICO, ¿QUÉ OTROS CAMBIOS DESTACARÍAS EN AMAT INMOBILIARIS?

Creemos que el éxito de nuestra empresa es que siempre estamos innovando. Una de las últimas novedades que hemos introducido es el sistema de incidencias: los clientes las escriben y el mensaje automáticamente nos llega a nosotros, pero también al industrial que tiene asignada la comunidad y a la compañía de seguros. Es una forma de tenerlo todo muy controlado y un ejercicio de transparencia, ya que todo queda por escrito y se puede consultar en cualquier momento.

¿QUÉ MODELO DE NEGOCIO SEGUÍS PARA INNOVAR?

Nosotros siempre supimos que formar parte de un sector tan conservador frena a la hora de innovar. Así que dimos un salto muy grande: compramos una empresa informática junto con otras empresas del sector. Llegamos a la conclusión de que o lo internalizábamos, o no avanzaríamos.

¿CÓMO VE EL SECTOR EN 10 AÑOS?

Los escenarios cambian muy rápido. Antes hacíamos planes estratégicos a cinco años. Ahora, a tres y a dos. Si miramos modelos extranjeros, EEUU que es uno de los más avanzados en el sector inmobiliario. Allí, la tendencia es que haya empresas muy grandes en pocas manos. No sé si es una buena noticia.



PILAR JIMÉNEZ

Directora de RRHH y Comunicación
APM Terminals Barcelona

“El paradigma empleado-empresa ha cambiado totalmente con las redes sociales”

Entrevista | 03

En un mercado cada vez más global, el Puerto de Barcelona ve aumentada cada año la circulación de contenedores. Esta economía mundial ha supuesto cambios en las dinámicas laborales de muchas compañías. Pilar Jiménez, directora de Recursos Humanos & Comunicación de APM Terminals en Barcelona, afirma que “el paradigma empleado-empresa ha cambiado totalmente desde la llegada de las Redes Sociales (RRSS)”. Desde la terminal barcelonesa ven el futuro enfocado a las plataformas digitales, así como hacia las empresas socialmente responsables.

EL PUERTO DE BARCELONA LLEVA DIVERSOS AÑOS AUMENTANDO LA CIRCULACIÓN DE MERCANCÍAS. ¿EN QUÉ CAPACIDAD SE ENCUENTRA LA TERMINAL DE CONTENEDORES DE APM TERMINALS?

Todavía no hemos alcanzado el 100% de nuestra capacidad, por lo que esperamos seguir creciendo. Además, el Puerto de Barcelona está planteando extenderse hacia el Prat de Llobregat para hacer frente a este crecimiento y nosotros esperamos formar parte de esa ampliación.

APM TERMINALS ESTÁ PRESENTE EN TODO EL MUNDO, ¿QUÉ REPRESENTA BARCELONA?

El Mediterráneo es un área de influencia muy importante y Barcelona, junto con Valencia, son muy importantes dentro de Europa, sobre todo

por su localización. Nuestro *hinterland* se extiende más allá de Cataluña, hasta Zaragoza o el sur de Francia. El tipo de producto que demanda o consume la sociedad/industria de una zona también determina donde una terminal puede ser más estratégica. En el caso de Barcelona, no estamos especializados, contrariamente a lo que pasa, por ejemplo, en la que tenemos en Castellón, donde básicamente se transporta arcillas, cerámica y porcelanas.

EN LA POLÍTICA DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE PUBLICADA EN LA WEB DE LA COMPAÑÍA PODEMOS LEER: “NO COMPROMETEREMOS NUESTROS AVANCES EN SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE POR LOS BENEFICIOS O LA PRODUCCIÓN”. ¿SER UNA EMPRESA RESPONSABLE Y CON VALORES ES UNA NUEVA EXIGENCIA DE LA SOCIEDAD?



Por supuesto, debemos ser socialmente responsables ya que también formamos parte de la sociedad. Por lo que respecta a la seguridad de los trabajadores, en APM Terminals hemos invertido mucho en ella. Hay que tener en cuenta que, en nuestra actividad diaria, la máquina más pequeña que usamos es el camión. Finalmente, otro factor muy importante en la gestión responsable de la empresa es la transparencia, ya que los puertos a menudo son objeto de tráfico de distinta índole. Nosotros no sabemos qué hay en los contenedores, solamente los movemos, con lo cual es muy importante ser transparentes en su gestión y colaborar siempre con las autoridades.

¿LA TENDENCIA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS SE INCLINARÁ HACIA ESTE MODELO DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES?

Tiene que ser así, aunque todavía queda mucho. Las empresas duraderas en el tiempo son aquellas socialmente responsables en todas sus áreas. Se debe satisfacer las diferentes necesidades de los *stakeholders* que tienes. Es importante encontrar el equilibrio e ir adaptándolo a los distintos momentos de una organización. Yo defino cinco *stakeholders*: el cliente, el accionista,

las personas que componen tu equipo, los proveedores o aliados estratégicos y la sociedad. Si te centras solamente en uno de ellos, pierdes ese equilibrio y, con ello, la sostenibilidad. Esto se cumple en cualquier tipo de empresa, grande o pequeña.

“Las empresas duraderas en el tiempo son aquellas socialmente responsables en todas sus áreas”

¿EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, HABÉIS INTRODUCIDO NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE HAYAN MODIFICADO LAS DINÁMICAS DE TRABAJO?

Sí, muchas. Desde la tecnología GPS para encontrar el emplazamiento de los contenedores, algo muy básico hoy en día, hasta otras como que con un solo código de barras o QR el camión y la grúa ya vean donde deben colocarse y llegarán más. Los avances van muy rápidos, a veces más de lo que las empresas tardamos en poderlos

implementar, ya que la organización del trabajo o la legislación no son tan veloces.

LA AUTOMATIZACIÓN ES UNA TENDENCIA CRECIENTE EN TODO TIPO DE INDUSTRIAS, ¿EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRA LA TERMINAL?

Aquí todavía nos queda camino. ¿Podríamos hacer que las grúas funcionasen solas? Sí, de hecho, nuestra terminal en Rotterdam está totalmente automatizada y el estibador dirige la grúa desde su mesa con un joystick. Aunque esta tecnología esté en el mercado, hay que tener en cuenta que comporta grandes inversiones. Los puertos son terreno público, significando que inviertes en función del tiempo de concesión. En Barcelona estamos trabajando para renovarla, pero con los 9 años que nos quedan, por el momento, no podemos automatizar la terminal. Sí que lo tenemos planteado, pero ligado a esta ampliación.

“La automatización es una mejora en la seguridad de los trabajadores, pero el punto fundamental es que cambia el perfil de empleado”

¿QUÉ CAMBIOS SUPONE LA AUTOMATIZACIÓN PARA LOS TRABAJADORES?

Para empezar, es una mejora en su seguridad. En segundo lugar, es verdad que puede que necesites menos trabajadores, pero el punto fundamental es que cambia el perfil de empleado. Las competencias requeridas encima de una grúa no son las mismas que a distancia.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES MÁS DEMANDADOS EN LA TERMINAL DE BARCELONA?

Ahora mismo, debido a que todavía no estamos muy automatizados, el 80% de los trabajadores de la terminal son estibadores, que facilitan el movimiento de los contenedores. Aquí hay que

recalcar que España tiene una particularidad y es que estos trabajadores, a pesar de que los contratamos cada día, no son empleados propios de la compañía, son asalariados de un centro de empleo portuario y trabajan por todas las empresas que estamos aquí. Al final, funciona

“La actividad ha ido derivando de la industria a los servicios, donde las dinámicas son mucho más volátiles. El futuro irá en esta línea, con cambios todavía más rápidos”

como una ETT interna del puerto, en la que los accionistas somos las compañías que operamos en él. Este centro de trabajo es el que se encarga de formar a los trabajadores de acuerdo con las necesidades que le transmitimos.

LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA ES UN FACTOR DETERMINANTE. AUNQUE UNA PARTE DE VUESTROS TRABAJADORES NO PERTENEZCAN A APM TERMINALS, ¿CONTÁIS CON UNA PLANTILLA DIVERSA?

Además de los estibadores, las personas que trabajan en las oficinas constituyen una plantilla muy diversa. Somos una empresa que actúa globalmente y eso se refleja en el equipo. Solamente en Barcelona, tenemos 17 nacionalidades. En APM Terminals, la movilidad de la gente es fundamental y buscamos a los mejores sin importar de donde procedan. Es una cosa que irá a más en el futuro, ya que la economía es global y las grandes empresas lo están promoviendo mucho. Además, las nuevas tecnologías reducen las distancias.

¿ENTRE ESTA DIVERSIDAD TAMBIÉN CONTÁIS CON JÓVENES EN VUESTRA PLANTILLA?

Aunque se van incorporando, no podemos decir



que tengamos una plantilla muy joven, pero tampoco envejecida. Debido a los movimientos de personal, el equipo se nutre constantemente de gente nueva. Estas entradas y salidas siempre son desde dentro de la compañía, tenemos muy poca rotación hacia fuera.

EN CAMBIO, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HA AUMENTADO LA TASA DE ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS

Esto de estar 20 años en una misma compañía se ha acabado. En la zona que nos encontramos, el área de Barcelona, la actividad ha ido derivando de la industria a los servicios. En estos últimos, las dinámicas son mucho más volátiles. El futuro irá en esta línea, con cambios todavía más rápidos.

¿LAS NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES SE RELACIONAN DE MANERA DISTINTA CON LA EMPRESA?

El paradigma empleado-empresa ha cambiado totalmente desde la llegada de las Redes Sociales. Aun así, la compañía no puede

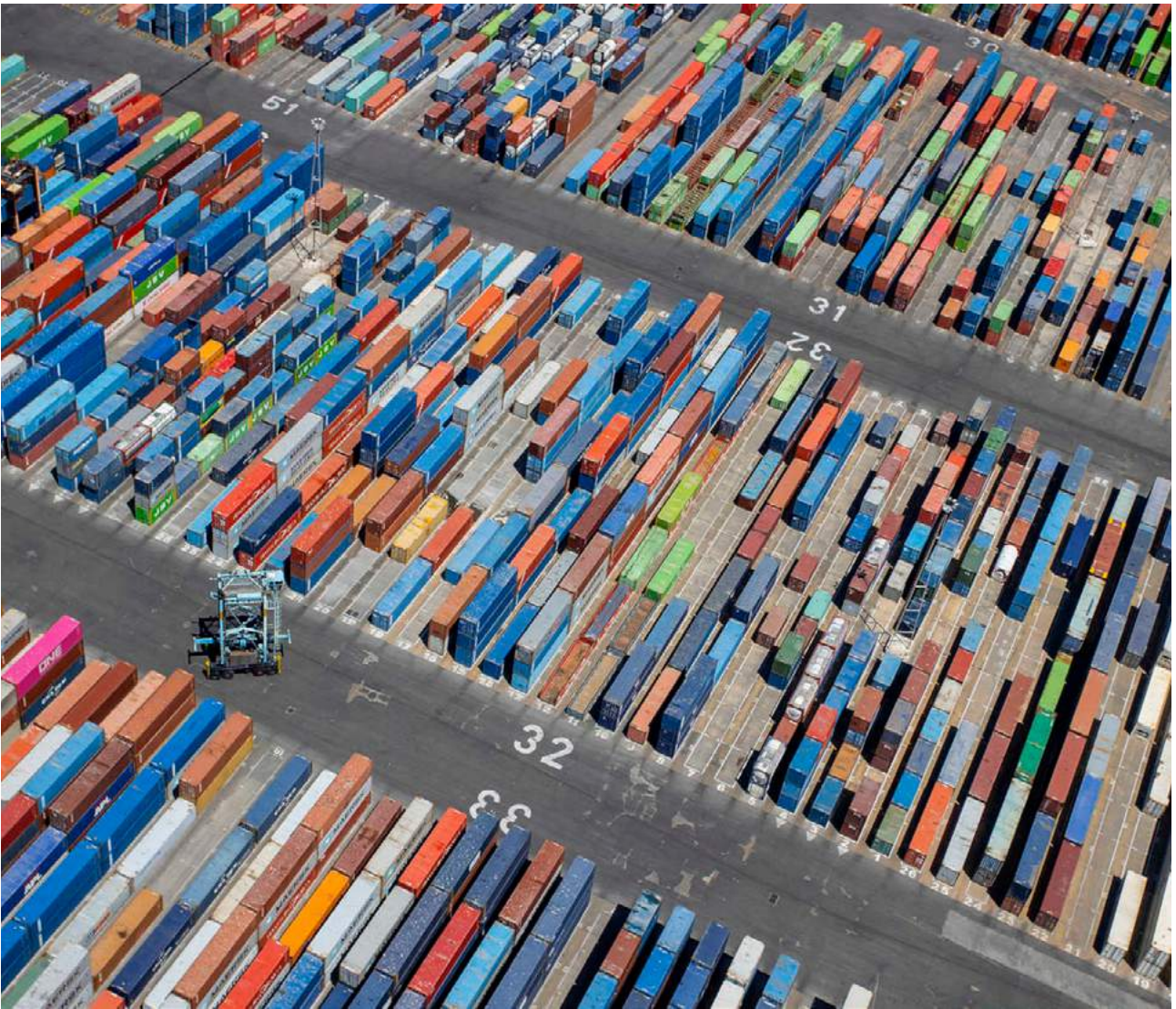
radicalizarse hacia un lado u otro, ya que en una organización conviven distintas generaciones. Lo que debemos hacer es adaptar nuestras políticas a las distintas realidades que tenemos.

¿QUÉ CAMBIOS HABÉIS INTRODUCIDO PARA ADAPTAROS A LA NUEVA REALIDAD?

Mucha más tecnología al alcance de las personas y que les permita una mejor comunicación. Tenemos la App del empleado, una intranet, facilitamos toda la información de la empresa u obtener feed-back a través de una red social interna... Si no das las herramientas a tus trabajadores para que se comuniquen, las crearán ellos. Hemos facilitado los canales, para que esa comunicación se haga internamente.

¿CÓMO AFECTAN ESTOS CAMBIOS A LA TAREA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS?

Hasta ahora, RRHH se dedicaba mucho a acompañar o a enseñar y ofrecer herramientas. Igual que ha pasado con muchas profesiones, todo esto estará en una plataforma. Lo vemos



con las consultas médicas o los abogados. En el futuro, cada vez habrá más self-service. La llegada de Internet y, sobre todo, de la RRSS ha supuesto un cambio tan brutal como lo fue la imprenta en su momento. Ya no podemos vivir sin el móvil, igual que no lo podemos hacer sin escribir o leer. Por tanto, si tienes la herramienta, ¿por qué no utilizarla?

¿CON ESTE CAMBIO DE PARADIGMA, EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN ES FUNDAMENTAL?

Al final, no te queda más opción. Tienes que estar nivel que te requiere la sociedad. Venimos de una época de persona-máquina para ir hacia persona-pensadora. El trabajador aporta conocimientos, no fuerza. Yo no puedo obligar a nadie a tener ideas, por lo tanto, necesito crear un ambiente propenso

para que pueda desplegar todo su potencial. Esto te permite, además, atraer talento de mayor calidad. El cambio se produce tan rápido que a lo mejor en 10 años podríamos verlo en la gran mayoría de empresas, aunque por el momento queda camino por recorrer.

¿CREE QUE LOS ESTUDIOS SUPERIORES CONCUERDAN CON LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?

Creo que cada vez nos estamos especializando más, algo muy americano, y eso es bueno, pero también malo. Corres el riesgo de encasillarte bastante. Creo que, al final, nos va a suponer un problema. También necesitaremos perfiles más generalistas, capaces de ofrecer un enfoque más sistémico. Aun así, hoy hay un catálogo de formación enorme, que antes no existía y

tenemos personas muy bien formadas. El aspecto pendiente en España sigue siendo los idiomas, algo que no acabamos de solucionar.

“Si tuviese que definir un perfil, las competencias personales pesarían más que las técnicas. Los empleados deben ser abiertos y tolerantes”

¿EN VUESTRA ACTIVIDAD LOS CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS SON ESENCIALES?

Para nosotros es vital. Nuestra dinámica laboral es en inglés, en parte debido al movimiento de personas que tenemos dentro de la compañía y porque operamos a nivel mundial. Con la globalización de la economía, será cada vez más importante.

¿LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS EMPLEADOS SERÁ OTRO ASPECTO CLAVE EN EL FUTURO?

Por supuesto, esto ha venido para quedarse. Los avances tan rápidos no se dan solamente en tecnología y aspectos técnicos; en todas las disciplinas se está innovando. En APM Terminals fomentamos mucho la formación continua de

nuestro equipo. Hacemos formaciones, tanto internas como externas, de todas las áreas que sean necesarias. Además, tenemos un apartado de e-learning con una gama muy amplia de temas para auto-formarse.

A NIVEL FORMATIVO, ¿QUÉ SE LE EXIGIRÁ A UN TRABAJADOR EN 10 AÑOS?

Cada posición tiene unas necesidades distintas y no hay una formación concreta. Si tuviese que definir un perfil, las competencias personales pesarían más que las técnicas. Los empleados deben ser abiertos y tolerantes de mente, ya que vamos a una mayor diversidad en las empresas. Al mismo tiempo será muy importante incidir en el respeto, el trabajo en equipo y modelos ágiles, más teniendo en cuenta que el trabajo se definirá por objetivos y estos se deben ir adaptando a las necesidades de cada momento.

De todos modos, al final una cosa muy importante es que las personas se sientan bien e integradas en la cultura de la compañía.



ALBERT GIRALT

CEO
AVINENT

“Queremos incorporar visiones de personas que hoy tienen 15 o 16 años.”

Entrevista | 04

En sus más de 60 años de historia, AVINENT se ha convertido en sinónimo de innovación. Al igual que con sus productos, desde la empresa tecnológica tienen claro que el talento de calidad aporta valor añadido. Su CEO, Albert Giralt, cree que para atraer a los profesionales se debe crear el entorno propicio. “¡Esto no va de mesas de ping-pong!”, afirma desde la sede central de la compañía en Santpedor (Barcelona), “va de valores”, recalca.

AVINENT HA IDO ADAPTANDO SU ACTIVIDAD. ¿LA CLAVE DEL ÉXITO ESTÁ EN ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y NECESIDADES DEL MERCADO?

Es verdad que empezamos hace más de 60 años con la industria del automóvil y después la complementamos con la división médica. Cabe resaltar que nunca dejamos el automóvil, con lo que no se trata de cómo podemos sustituir, sino de cómo incorporamos nuevas actividades. Siempre focalizado en aportar valor.

DIVERSIFICAR...

Diversificar, pero con el criterio de encontrar esos nichos donde los valores de la empresa se puedan sentir muy bien representados. Donde haya capacidad de poder innovar tecnológicamente. No diversificaríamos hacia un sector en el que no hubiera estas oportunidades. Una vez estamos situados, lo que hacemos es profundizar en esa división. Lo hemos hecho con

el automóvil, así como con la sección médica, empezando con implantes dentales hasta diseñar y fabricar prótesis dirigidas a todo el cuerpo humano.

¿OS PLANTEÁIS NUEVAS ÁREAS DE NEGOCIO DE CARA AL FUTURO?

Anualmente tenemos retos de ampliación dentro de las dos divisiones. En el campo del automóvil, el nuevo vehículo eléctrico depara un buen futuro a nivel de innovación. En el ámbito médico, hay mucho camino por recorrer con las soluciones personalizadas.

EN LA WEB DE LA COMPAÑÍA ENCONTRAMOS VALORES COMO CONCIENCIA, TRABAJO EN EQUIPO O CULTURA DE LA INNOVACIÓN, ENTRE OTROS. ¿SER UNA EMPRESA CON VALORES SE HA CONVERTIDO EN UNA NUEVA EXIGENCIA DE LA SOCIEDAD?

Intentamos que así sea y creo que forma parte de nuestro ADN, desde la propiedad al equipo directivo o a los empleados. Intentamos que las personas que forman parte de la compañía coincidan con estos valores. Formamos parte de esta sociedad y como empresa tenemos claro que es importante tener unos valores muy claros, a nivel de personas, medioambientales, etc. Al final, creo que es imposible no tenerlos en cuenta.

¿ES UNA TENDENCIA QUE SEGUIRÁN LA GRAN MAYORÍA DE LAS EMPRESAS?

Los que se plantean si tiene que ser así o no es que tienen una visión de la sociedad basada en una generación antigua. Para los jóvenes ni siquiera es una pregunta. Una empresa que no genere productos de valor y sin valores difícilmente será atractiva para el consumidor dentro de cinco o diez años. Cada vez tienen más peso otros elementos, además del precio. De la misma manera, tendrán problemas para atraer y retener al talento. Las nuevas generaciones tienen claro que trabajarán donde quieran.

LA INNOVACIÓN ES UNA CONSTANTE EN AVINENT, ¿QUÉ TECNOLOGÍAS HAN IMPLEMENTADO EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS?

Tenemos claro que no invertimos en tecnología sin un propósito. Si los avances nos permiten ofrecer mejores soluciones los incorporamos. Fuimos pioneros en implantar la impresión 3D hace más de 10 años y ahora contamos con más de 15 técnicas distintas, de las que hemos aprendido mucho ya que no es lo mismo imprimir resina que titanio. Durante los últimos años hemos incorporado mucha gestión de datos. Sé que suena un poco tópico, pero todo lo que va vinculado al mundo del 4.0 es muy interesante para nosotros. Nuestros operarios están muy acostumbrados a trabajar con cambios constantes

LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ES UNA TENDENCIA CRECIENTE, ¿CÓMO SE GESTIONA CON UNA PRODUCCIÓN PERSONALIZADA?

El reto está en que, por mucho que tengamos un producto personalizado, pueda ser producido a una cierta escala. La tendencia está en la *mass customization*. Hablar de esto implica organización productiva, plantas y aprovisionamientos inteligentes y otros elementos que tocan muy de cerca con ese concepto de industria 4.0. Con la ampliación que estamos realizando, la nueva fábrica nos permitirá trabajar sin divisiones departamentales, ya que el sistema será inteligente y capaz de organizar y crear protocolos. Así que el desafío que tenemos en los próximos años es convertir en más eficiente esos procesos que, desde la perspectiva de la vieja industria, no lo son tanto.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES MÁS DEMANDADOS EN AVINENT?

Teniendo en cuenta que la innovación tecnológica está en la base de nuestra empresa, el perfil óptimo para nosotros proviene de ingeniería. De

“Una empresa que no genere productos de valor y sin valores difícilmente será atractiva para el consumidor dentro de cinco o diez años”

forma más concreta, últimamente nos estamos interesando mucho en los ingenieros biomédicos. Tampoco quiero olvidarme de perfiles que no son técnicos, pero que difícilmente sustituiremos, como puede ser el canal de ventas. Seguiremos necesitando perfiles comerciales y generalistas para que la empresa funcione. Lo que buscamos entre los técnicos es, sobre todo, que ejerzan de solucionadores de problemas



ESTO VA MÁS ALLÁ DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS Y DE LOS CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

Damos por sentado que algunos conocimientos, como aplicar una fórmula matemática, ya se tienen. Lo que buscamos son profesionales con una visión más de conjunto, que sepan analizar globalmente. Igualmente, alguien que viva negativamente el tener que aportar soluciones distintas, en una industria como la nuestra, tendría dificultades. Creo que en los próximos años esto será más importante, más incluso que el perfil estrictamente tecnológico.

¿HAY ALGÚN PERFIL PROFESIONAL DIFÍCIL DE ENCONTRAR EN EL MERCADO LABORAL?

El mismo perfil de ingeniero biomédico nos cuesta, hay poca oferta y es una carrera nueva. El resto, tenemos dificultades debido al modelo de empresa que tenemos. Pero, una vez los encontramos, también tengo que decir que hay relativamente muy poca rotación. Es decir, la gente que se siente cómoda con esta manera de trabajar, lo valoran.

EN CAMBIO, EL AUMENTO DE LA TASA DE ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS ES UNA TENDENCIA CRECIENTE.

En nuestro caso, tenemos una rotación realmente baja. Aun así, comprendemos que las nuevas generaciones entienden el trabajo como algo que no será para toda la vida. Son una generación inteligente y tampoco cambian sin motivo. A veces, malinterpretamos que las nuevas generaciones cambian de empleo por mucho que estén bien. La diferencia está en que, quizás, las anteriores se aferraban más al puesto de trabajo. Pero si las condiciones son buenas, la rotación es baja.

¿VUESTRA UBICACIÓN SUPONE UN PROBLEMA PARA CONSEGUIR TALENTO?

Hay aspectos positivos y negativos. Si lo que buscas es mucha oferta, está claro que la ubicación óptima es Barcelona y no Manresa. Pero sólo si lo analizamos a través de la cantidad y no de la calidad. Además, aunque nos cueste un poco más encontrarlos, después se quedan más. El factor persona local también es muy importante para nosotros, contribuimos a los profesionales con talento no se vayan de la zona. Finalmente, la

gran mayoría de nuestros empleados viven cerca de nuestras instalaciones y para ellos es un factor de calidad de vida, llegan antes a casa, no se encuentran los atascos de la ciudad, viven en un entorno más natural, etc. Así que no puedo afirmar si nuestra ubicación es mejor o peor que estar más cerca de Barcelona.

¿QUÉ PAPEL JUEGAN LOS JÓVENES EN LA EMPRESA?

En general tenemos una plantilla joven, incluso a nivel de equipo directivo. Además, contamos continuamente con becarios, no solamente universitarios, también de bachillerato. Queremos incorporar visiones de personas que hoy tienen 15 o 16 años. Del mismo modo, también tenemos empleados mayores, debido a la baja rotación. Al final hay convivencia intergeneracional.

¿EXISTE UN CHOQUE GENERACIONAL ENTRE LOS EMPLEADOS?

Es evidente que, en parte, sí. Hay elementos educacionales, que van más allá de la enseñanza, en los que se nota la diferencia. A pesar de ello, debido a nuestras características, lo notamos menos que si fuésemos, organizacionalmente, una empresa clásica.

¿HABÉIS REALIZADO CAMBIOS ORGANIZACIONALES PARA ADAPTAROS A LAS NECESIDADES DE CADA GENERACIÓN?

Los cambios que hemos realizado han sido pensando en el conjunto de los trabajadores, no solamente en los jóvenes. Temas como la flexibilidad horaria, programas saludables como el AVINENT Health, etc. Están dirigidos a toda la compañía. Es más, creo que incluso lo valoran más las generaciones mayores, ya que antes no lo han tenido y no lo tienen tan asumido como normal.

ADEMÁS DE GENERACIONAL, ¿AVINENT ES UNA EMPRESA DIVERSA?

Somos más mujeres que hombres desde hace muchos años. Además, contamos con gente de distintas procedencias. La verdad que no lo tenemos identificado como algo que debamos controlar, lo tenemos asumido como algo muy normal. Siempre lo hemos considerado un activo. Es imprescindible incorporar distintas realidades en un proyecto. Creo que las empresas que no lo tengan asumido como algo natural, estarán forzando la situación y no funcionarán. Nuestra gente lo tiene muy integrado, creo que deberían ir todos hacia aquí.

“Las nuevas generaciones entienden que el trabajo no será para toda la vida. Pero son una generación inteligente y tampoco cambian sin motivo”

¿LOS ESTUDIOS SUPERIORES SE ADECUAN A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?

La verdad es que, a menudo, no se adecuan. Nosotros no solamente recurrimos a los grados superiores, también a los ciclos formativos. Estos nos dan un rendimiento importante. Colaboramos con varias instituciones implementando la Formación Dual, una figura clave en algunos sitios de nuestra fábrica. Es un aspecto que se debería potenciar mucho más.

LA FORMACIÓN DUAL SE CENTRA EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL (FP)...

Sí, pero es una FP especializada y que da recorrido y crecimiento profesional a las personas. Por lo que respecta a los universitarios, a menudo tenemos ingenieros que realizan su proyecto de final de carrera con nosotros, así como, en algunos casos, doctorados industriales. En definitiva, se trata de acercar la enseñanza y la empresa para que la primera no quede aislada. Estas figuras están ahí para ayudar a que haya un encaje más

claro. No sé por qué no se usa más la Formación Dual, las prácticas o los trabajos de fin de carrera o doctorados. Nosotros los usamos.

“Si queremos seguir modelos de éxito, como los países nórdicos, o más productivos, como Alemania, hay que reducir la distancia entre educación y empresa”

¿EN UN FUTURO PRÓXIMO HABRÁ MENOS DISTANCIA ENTRE EDUCACIÓN Y EMPRESA?

Si queremos seguir modelos de éxito, como los países nórdicos, o más productivos, como Alemania, los indicios nos dicen que este es el modelo a seguir. No sé si será parecido al modelo que tenemos ahora, pero sí que será un modelo que acerque los lados académico y laboral. No podemos hacer dos mundos diferentes.

EN UNA EMPRESA INMERSA EN UN ENTORNO CAMBIANTE, ¿LA FORMACIÓN CONTINUA ES CLAVE?

Sí. De hecho, nos gustaría poder hacer mucha más. Cada año tenemos unos planes formativos y una lista de necesidades elaborada por cada departamento. La formación continua abarca desde Masters y Posgrados, hasta nuevas tecnologías o técnicas. Tenemos la suerte de contar con el Centre de Formació Pràctica, una institución de la comarca que nos funciona muy bien a nivel de operarios.

¿REALIZÁIS FORMACIONES A LAS NUEVAS INCORPORACIONES?

Tenemos un plan de acogida que, en función del sitio, es más o menos extenso. Recursos Humanos tiene un protocolo. Algunos planes de acogida pueden superar el mes de duración, como puede ser comercial, ya que es difícil familiarizarse con un producto tan técnico.

¿LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO SERÁ DISTINTA EN DIEZ AÑOS?

Es difícil de imaginar. Creo que ya ha cambiado mucho si la comparamos con diez años atrás, el cambio ha sido sustancial. Creo que en los próximos diez años profundizaremos en esta dinámica, donde la persona individual tendrá más capacidad de decisión y poder para escoger. Esto lo veremos en aquellos perfiles que aporten valor, algo que, ahora mismo, no todo el mundo puede ofrecer.

“Creo que en los próximos diez años la persona individual tendrá más capacidad de decisión y poder para escoger. Esto lo veremos en aquellos perfiles que aporten valor”

¿CÓMO CONSEGUIRÁN LAS EMPRESAS ATRAER Y RETENER EL TALENTO?

La empresa tendrá que definir, sobre todo, un clima favorable. Obviamente, sin descuidar la retribución. Además, el clima no es unidireccional, ya que como empresa puedo tener una gran relación con mis empleados, pero, en cambio, tener una mala relación interdepartamental, afectando las relaciones. Las personas con talento tendrán cada vez más capacidad para escoger y las compañías deberemos estar muy centradas en definir unos espacios de trabajo cómodos, que permitan conciliar la vida familiar y laboral y ofreciendo los atributos de bienestar posibles sin perder la perspectiva de que estamos trabajando. ¡Esto no va de mesas de ping-pong! Puedes querer quedarte en una empresa donde no hay una zona de ocio, pero donde te tratan bien, tienes una buena relación de diálogo, un producto interesante... Por tanto, creo que la pureza del concepto, los valores, es lo que se impondrá.



JOAN PICAZOS

CEO
BIOCOP

“Los valores son los que determinan que una persona comparta un proyecto”

Entrevista | 05

En Biocop, la ética forma parte de la profesión. Con 40 años de trayectoria en el sector de la alimentación ecológica, la firma sigue creciendo sin perder de vista su filosofía original. Joan Picazos, su CEO, asegura que esta es la base del compromiso: “Hoy en día, no estamos dispuestos a aparcar nuestros valores en la puerta de la oficina”. Flexibilidad, participación y libertad son otros sustantivos que deben formar parte de la organización de hoy y del futuro.

HOY ES TENDENCIA, PERO APOSTAR POR LA ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA HACE 40 AÑOS ERA MUY ARRIESGADO. ¿CÓMO Y POR QUÉ DECIDIERON ADENTRARSE EN ESTE SECTOR?

Fue un proyecto que nació en los 70 a raíz de la concienciación medioambiental de un grupo de personas, a las que les preocupaba el futuro de la agricultura y sus efectos en la salud. Fuimos pioneros: seleccionamos semillas y cultivos en España; implantamos sistemas de certificación de agricultura ecológica, antes de que existiera ninguna reglamentación oficial. Durante los primeros años hubo mucha gente que apoyó el proyecto por convicción personal: periodistas, profesores universitarios... de toda esta comunidad nació poco después la Asociación Vida Sana. En realidad, no había ni idea de negocio, ni experiencia empresarial: lo aprendimos todo a golpes. Hemos apostado por muchas cosas antes de que hubiera un interés en el mercado.

¿POR EJEMPLO?

Cuando presentamos nuestros espaguetis integrales quisieron multarnos. Nuestro producto no cumplía los parámetros oficiales, porque no había unos parámetros para nuestro producto: nosotros no trabajábamos con harina refinada. Y esto Sanidad no lo contemplaba.

HOY HAY MUCHA COMPETENCIA Y LA ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA ESTÁ DE MODA. ¿QUÉ HA SUPUESTO ESTE CAMBIO EN EL MERCADO?

La aparición de nuevos retos. Hay más oportunidades, pero no es más fácil que antes: es cierto que ya no tenemos que explicar muchas cosas, pero la sociedad de hoy tampoco es la misma que ayer. Ha habido cambios trascendentales que han afectado al sector, como la incorporación de la mujer al mundo laboral. Le dedicamos menos tiempo a la cocina, buscamos



productos más prácticos y fáciles de manipular. Y valoramos más la calidad.

¿CÓMO OS DIFERENCIÁIS?

Nosotros estábamos aquí antes que la ley, hemos arrancado desde cero. Por eso pedimos más en cuanto al desarrollo y la calidad del producto. También tenemos en cuenta el peso social que implica su producción: miramos de dónde proviene, quién lo ha producido, cómo y en qué condiciones. La concienciación traspasa las barreras del negocio, nos preocupamos por las personas que hay detrás. Por ejemplo, nuestras oficinas están diseñadas para mejorar reforzar el bienestar de los que trabajamos en la empresa cuando estamos aquí: un espacio amplio, luminoso, con materiales naturales y un jardín vertical en su interior. Incluso la nave en la que nos encontramos es un espacio que se recuperó para darle una segunda vida. Cada detalle forma parte de nuestra filosofía.

ESTE SERÍA VUESTRO VALOR AÑADIDO.

¡Exacto! Nuestro producto es de agricultura ecológica, lo máximo saludable posible y, además, sostenible. ¿Qué quiero decir? Que tenemos la

idea de que cuanto más barata es la comida mejor, y es justo lo contrario: la base de todo es el productor. No es sostenible, ni ético, ir a buscar la materia prima a Argentina para reducir costes, por ejemplo, si aquí ya la tenemos. Defendemos el producto de proximidad, pero no por eslogan, sino por defender nuestro territorio y por preservar el medioambiente: si incluyéramos en el precio el impacto ocasionado por el transporte, nos parecería mucho más caro.

“No es sostenible, ni ético, ir a buscar materia prima a Argentina para reducir costes si aquí ya la tenemos”

EN ESTE SENTIDO, LA INNOVACIÓN DEBE TENER UN PAPEL IMPORTANTE EN BIOCOP. ¿CÓMO LA FOMENTÁIS?

Mejorar tu oferta y buscar nuevos productos forman parte de este modelo de negocio. Eso te obliga a estar siempre al día de las nuevas tendencias de mercado. El consumidor necesita la novedad: la oferta de hace 10 años era muy diferente a la de hoy. Para mantenerte has de



innovar. Por suerte, hay una serie de personas en esta empresa que no sólo tienen esta inquietud profesional, si no también personal. Es un estilo de vida: viajas, observas, pruebas... estamos en contacto continuamente con este mundo. Pero no sólo queremos innovar, también tenemos la gran pretensión de influir en la alimentación, así que buscas aliados para ganar voz: partners, asociaciones, ferias...

INTERNET Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS OS HAN AYUDADO MUCHO EN ESTE ASPECTO: COMUNICACIÓN DIRECTA CON EL CONSUMIDOR Y NUEVAS PLATAFORMAS DE VENTA.

Es cierto que hay mucha más información, pero eso no garantiza una influencia real, en muchas ocasiones circulan noticias falsas. La política aquí tiene un papel clave, Internet es una herramienta con mucha capacidad siempre que encontremos la manera correcta de usarla. Como eCommerce, no estoy tan seguro de que funcione en este sector: ¿Realmente compramos este tipo de productos por Internet? ¿Qué precio deberíamos poner, contando con el transporte? ¿Está el consumidor listo para asumirlo? ¿Podemos perder el valor que supone el dependiente de la

tienda? Las plataformas de venta online funcionan como un buen escaparate para la alimentación ecológica, pero, de momento, nada más.

COMO EMPRESA FAMILIAR, CONTÁIS CON UNA PLANTILLA DIVERSA EN CUANTO A EDAD. ¿EXISTE UN IMPACTO GENERACIONAL? ¿CÓMO GESTIONÁIS ESTA DIVERSIDAD?

Quiero pensar que estamos todos suficientemente al día como para compartir nuestra visión, a pesar de nuestra edad. Por ejemplo, la promoción de la tecnología sale más por mi parte, que por la de trabajadores más jóvenes. Una apuesta que, en ocasiones, nos ha salvado gracias a ganar tiempo en temas de logística o al mejorar el control de nuestros cultivos. Siempre hemos procurado adelantarnos a lo que pueda pasar, algo que nos ha permitido mantener el liderazgo en el sector. Tenemos la experiencia como base.

¿HA CAMBIADO LA MANERA DE TRABAJAR EN BIOCOP?

Por supuesto. No sólo simplificando el trabajo, como con los programas que han permitido una logística más fácil en el almacén, sino cuidando a nuestros trabajadores. Una empresa también

debe invertir en el bienestar de su plantilla. No hablo de ninguna medida revolucionaria, a veces es tan simple como ofrecer un espacio agradable para el trabajo y un comedor. ¡Pasamos más horas despiertos en la oficina que en casa! Más flexibilidad, más resultados y objetivos y menos fichar. Y más libertad. La tradición de quedarse en una empresa toda la vida, ya no existe.

¿ES EL CASO EN BIOCOP?

Hace 40 años empezaron con nosotros personas que se han acabado jubilando en Biocop, pero no seguirá pasando. Las nuevas generaciones son distintas, quieren cambiar, necesitan experimentar, viajar, moverse. Hay un esquema mental distinto que, evidentemente, también afecta a su relación con el trabajo. Las empresas tienen que adaptarse a las nuevas maneras de trabajar.

¿ESO IMPLICA CAMBIOS EN LAS JERARQUÍAS?

Eso implica romper distancias. Aquí, la información se comparte, a veces incluso en exceso. Intentamos que reine la transparencia y la accesibilidad. Sí que trabajamos con una estructura funcional repartida en tres grandes áreas con sus respectivos directores: financiera-administrativa, comercial y logística. Ellos son los que toman las decisiones, pero se fomenta la participación para debatirlo con el equipo.

¿Y ASÍ CONSEGUIMOS MÁS COMPROMISO?

En nuestro caso, el compromiso es claro: nuestra filosofía. Trabajamos con una ética que, si encaja con tus valores, consigue que el proyecto también sea personal. Y creo que esta también es una tendencia que va a marcar los próximos años: hoy en día, no estamos dispuestos a aparcar nuestros valores en la puerta de la oficina. Forma parte del bienestar en el que invertimos para que nuestro personal se pueda sentir como en casa. Es como la formación continuada: apuestas por ella porque sabes que, al mejorar los conocimientos

del trabajador, ganamos todos. Estar al día, anticiparse, innovar... todo va de la mano.

Y LOS CENTROS DOCENTES, ¿CRECEN ACORDE A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?

Los estudiantes salen formados, pero no preparados para el mundo laboral. No es falta de técnica, la tendencia de los próximos años es la especialización: más opciones para estudiar y cada vez más concretas. El problema es que no se fomenta la cultura. Y es un peligro. Uno se puede graduar con sobresalientes, pero no tener ni idea de dónde venimos. Si no conocemos nuestras raíces no tenemos un pensamiento propio, no somos críticos y perdemos los valores. Si una deficiencia tiene el mundo educativo es esta.

¿DEBERÍAMOS VALORAR MÁS LOS VALORES QUE LOS CURRÍCULUMS?

Lo primero que buscamos en Biocop es honestidad. Personas transparentes, inteligentes y con ganas de trabajar. Siempre hay una base técnica imprescindible, está claro, pero hoy en día la das por hecho. En cambio, los valores son los que determinan que una persona comparta un proyecto. Esta es la base del compromiso y debe ser la tendencia de futuro.

¿QUÉ HAY DE LA EXPERIENCIA? ¿DEBERÍAMOS DAR EL SALTO ANTES AL MUNDO LABORAL?

En España aún cuesta de ver estudiantes de primero o de segundo en las empresas, incluso estudiantes que aún no han elegido su carrera. Es un problema, eligen a ciegas lo que quieren ser y, después, cuando llegan al mundo laboral, no les gusta. Te gradúas sin saber de verdad a qué vas a dedicarte. Incentivar las prácticas es importante, incluso antes de empezar una formación superior. Es la garantía de desarrollo del talento.



JOSEP DESQUENS

Subdirector-gerente
Centre de Cultura Contemporània de
Barcelona

“La formación
continua es vital para
poder seguir siendo
relevantes”

Entrevista | 06

Las entidades de titularidad pública presentan diferencias sustanciales con el sector privado a diferentes niveles. Pero, al mismo tiempo, también resultan un reto en la gestión de las personas. “Una proporción significativa de nuestro personal ha desarrollado el grueso de su carrera profesional con nosotros”, afirma Josep Desquens, subdirector-Gerente del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB). La contratación de personal en entidades públicas como el CCCB “está condicionada por las leyes de presupuestos generales del Estado”.

EL CCCB ES UNA ENTIDAD PÚBLICA. ¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE ELLO EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS?

El CCCB es un consorcio público participado en un 75% por la Diputación de Barcelona y en un 25% por el Ayuntamiento de Barcelona. Según la legislación vigente, el CCCB está adscrito a su entidad mayoritaria, la Diputación, y está sujeto al régimen interno de esta última administración. Los trabajadores del CCCB son en su mayoría personal laboral público, no tienen estatus de funcionario.

¿LOS PROCESOS DE SELECCIÓN SE HACEN A TRAVÉS DE CONCURSOS PÚBLICOS?

Como entidad pública, la provisión de los puestos de trabajo se lleva a cabo a través de convocatorias públicas abiertas de acuerdo con la legislación aplicable.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS EN EL CCCB?

Podríamos dividirlos en dos grandes bloques. Por un lado, está el personal dedicado a la programación y la gestión de nuestra amplia oferta cultural, la cual incluye exposiciones de diversos formatos, debates y conferencias, festivales de diversa índole (cine, música, pensamiento, etc.), un archivo de cine experimental, un programa educativo, etc. Este tipo de perfil es clave en la medida que la programación cultural es nuestro “core business”. Por otro lado, tenemos al personal que constituye el digámosle “back-office” de la entidad, desde finanzas, contratación pública y RRHH hasta la producción física de las múltiples actividades culturales programadas.

DENTRO DE LOS PERFILES POR LOS QUE SE INTERESAN, ¿HAN OBSERVADO LA FALTA DE ALGUNO DE ELLOS EN EL MERCADO LABORAL?

El CCCB generalmente no tiene problemas para encontrar los perfiles necesarios en programación y gestión cultural. A las convocatorias públicas que se han venido realizando recientemente, se han presentado un gran número de profesionales con perfiles muy completos. Dicho esto, habría que mencionar dos elementos importantes. En primer lugar, el número de puestos de trabajo generados en el CCCB en los últimos años ha sido muy limitado debido a las restricciones impuestas por las leyes de presupuestos generales del Estado a instituciones públicas como el CCCB. En segundo lugar, se podría afirmar que la creación de empleo estable en el sector cultural en nuestro país es significativamente menor a la amplia oferta de profesionales culturales existente, sobre todo de gente joven.

¿EL NIVEL DE FORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE PRESENTAN SUS CANDIDATURAS SE ADECUA A LAS NECESIDADES DEL CENTRO?

En términos generales, estamos satisfechos en ese sentido: el nivel de formación normalmente se adecua a las necesidades del Centro. Quizás se echa en falta a veces ciertas competencias relacionadas con la gestión presupuestaria y de la contratación pública de los proyectos.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENEN LAS HABILIDADES PERSONALES EN UN PROCESO DE CONCURSO PÚBLICO COMO EL SUYO?

Los procedimientos de selección en el CCCB incluyen una valoración de méritos del currículum profesional de los candidatos, una prueba práctica y una entrevista profesional. Durante este proceso se evalúan las habilidades personales de los candidatos, que son evidentemente muy relevantes en la selección de nuestro personal.

¿EN EL FUTURO GANARÁ MÁS PESO ESTA VERTIENTE PERSONAL EN LUGAR DE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS?

Creo que una combinación equilibrada de habilidades personales y técnicas seguirá siendo necesaria, sobre todo si tenemos en cuenta que seguiremos en un contexto de constante cambio tecnológico.

“Durante un proceso de selección evaluamos las habilidades personales de los candidatos, que son evidentemente muy relevantes en la selección de nuestro personal”

RESPECTO A LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA, ¿EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EL CCCB?

El Centro está muy comprometido con la igualdad de género. El 65% de los trabajadores fijos del CCCB son mujeres, y en la mayoría de las categorías profesionales existe una mayor presencia de mujeres que de hombres. Dicho esto, somos conscientes de que el Centro necesita hacer esfuerzos para rejuvenecer su plantilla (reto éste relacionado con las mencionadas restricciones a la hora de crear nuevas plazas laborales públicas), así como para encontrar fórmulas para promocionar otros tipos de diversidad, como puede ser la racial o étnica, en la plantilla.

LA FALTA DE ROTACIÓN DE LA ENTIDAD CONTRASTA CON EL SECTOR PRIVADO, DONDE HA AUMENTADO MUCHO.

Un porcentaje muy importante de nuestro personal ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en el Centro. Esto se debe a diversas razones. En primer lugar, el CCCB es un buen sitio donde trabajar y el personal



generalmente tiene un fuerte compromiso con la misión del Centro. Segundo, el sector cultural en nuestro país no ofrece actualmente suficientes oportunidades de trabajo estable, cosa que en general reduce los incentivos a la movilidad para aquellos trabajadores que ya tienen uno. Tercero, la llamada movilidad interadministrativa entre instituciones culturales públicas adscritas a administraciones diferentes se ve actualmente muy limitada por diversos impedimentos administrativos.

TENIENDO EN CUENTA EL CONTEXTO, ¿QUÉ MEDIDAS TOMAN PARA ATRAER TALENTO JOVEN?

Por una parte, tenemos un amplio programa de becas y prácticas muy activo, por donde pasan muchos jóvenes cada año. Por otra parte, nuestro equipo de programación realiza esfuerzos importantes para que los encargos de comisariado, artísticos, literarios, de diseño, etc., que el CCCB realiza a través de la contratación administrativa de agentes externos, vayan a creadores y profesionales jóvenes.

¿DESDE EL CCCB SE FOMENTA LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS EMPLEADOS?

Damos mucha importancia a la formación continua de nuestros empleados. Es un tema vital para el futuro, un aspecto esencial para que el CCCB pueda seguir siendo relevante. Nos gustaría desarrollar próximamente un nuevo plan de formación con un énfasis especial en temas digitales.

¿QUÉ TECNOLOGÍAS SE HAN IMPLEMENTADO EN EL CCCB EN LOS ÚLTIMOS AÑOS QUE HAYAN MODIFICADO SUS DINÁMICAS LABORALES?

Las nuevas tecnologías y la digitalización están teniendo un enorme impacto tanto en la manera como programamos y comunicamos las actividades culturales que organiza el Centro como en la gestión interna de la propia institución. Hoy en día, un agente cultural como el CCCB ya no programa únicamente para un público presencial, sino que una parte significativa de su oferta cultural se piensa y distribuye digitalmente. Para comunicar cualquier actividad, desde una gran exposición a la proyección de una película de cine experimental, las redes sociales son

clave para el éxito. A nivel organizativo, por otra parte, muchos aspectos administrativos se han ya digitalizado (como, por ejemplo, la gestión del gasto), y en los próximos años el papel tendría que desaparecer de nuestras oficinas.

“La creación de empleo estable en el sector cultural en nuestro país es significativamente menor a la amplia oferta de profesionales culturales existente, sobre todo de gente joven”

¿LA DIGITALIZACIÓN AYUDARÁ A AGILIZAR TAREAS CON MUCHA CARGA BUROCRÁTICA?

Sí, tendría que contribuir a la agilización de los procesos administrativos inherentes al sector público, que en ciertos casos pueden ser complejos.

¿EN DIEZ AÑOS EL CCCB TENDRÁ UNA PLANTILLA MUY DISTINTA?

En diez años, un número significativo de trabajadores seguramente ya se habrá jubilado o habrá llegado a la edad de jubilación.

LA ACTUAL DIRECTORA HA SIDO LA PRIMERA QUE HA OBTENIDO EL CARGO A TRAVÉS DE UN CONCURSO PÚBLICO. ¿PREVÉN UN MENOR CONTROL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS SOBRE EL CONSORCIO?

En lo que respecta a la oferta cultural que programa el CCCB, gozamos de total libertad programática - no creemos que esto vaya a cambiar. En lo que se refiere a la supervisión y fiscalización de la gestión de la institución, no hay duda de que el marco legal que regula a consorcios públicos como el CCCB se ha venido endureciendo desde hace años.

PODEMOS AFIRMAR QUE EL CCCB SE ENCUENTRA EN UN BUEN MOMENTO.

Sí, el CCCB se encuentra en un momento excelente. En el año 2019, llegamos a la cifra de visitantes más alta en nuestros 25 años de historia: casi 518.000 visitantes. Gozamos del apoyo del público y de las instituciones públicas que nos sostienen (la Diputación y el Ayuntamiento). Seguimos trabajando muy duro para poder continuar ofreciendo una programación cultural interesante, abierta a la ciudadanía y relevante en un mundo cambiante.

¿ACTUAR COMO ENGRANAJE SOCIAL O APOSTAR POR LA SOSTENIBILIDAD SE HA VUELTO UNA NUEVA EXIGENCIA DE LA SOCIEDAD?

El CCCB es un centro cultural multidisciplinar dedicado a explorar los grandes temas que afectan la sociedad contemporánea, por medio de distintos lenguajes y formatos. Reflexionar sobre retos sociales o la emergencia climática forma parte de nuestra misión, cosa que se refleja en nuestra programación e impregna la gestión de la institución. En este sentido, me gustaría destacar que el CCCB es un centro muy arraigado al territorio: aproximadamente un 70% de nuestro público es local. En particular, tenemos una relación especial con nuestro entorno más directo, con el barrio del Raval. Tanto es así que la colaboración con sus múltiples actores es una prioridad para nosotros.



JUAN SITGES

Director General
COFIDIS

“Las generaciones más jóvenes exigen una relación menos jerárquica”

Entrevista | 07

Con una plantilla de casi 900 personas y el respaldo de un gran grupo financiero (Crédit Mutuel), Cofidis fue la empresa pionera en la concesión de créditos a distancia en España. No es extraño que entre sus valores figure la palabra 'audacia', pero también figura el de 'Responsabilidad'. Su Director General, Juan Sitges, charla con nosotros sobre el papel del crédito en la sociedad actual y aventura algunas reflexiones de cara a un futuro no muy lejano.

COFIDIS SE DEFINE COMO UNA COMPAÑÍA PIONERA, EN ESTE CASO EN OFRECER CRÉDITOS A DISTANCIA. LA APUESTA QUE SE HIZO EN SU DÍA SALIÓ BIEN Y AHORA ES UNA EMPRESA LÍDER. ¿QUÉ RELACIÓN CAUSA-EFECTO HAY ENTRE UNA COSA Y OTRA? (INNOVAR VS. ÉXITO).

Nosotros fuimos pioneros en su momento, es cierto. La famosa expresión de 'el que golpea primero golpea dos veces' es una gran verdad. Ahora bien, ¿es necesario ser innovadores o pioneros en todo momento? Lo necesario es mantener siempre una ventaja diferencial con los competidores. La innovación es una actividad al servicio de una estrategia. Nosotros empezamos a hacer publicidad en TV y a ofrecer créditos a distancia y todos pensaban que estábamos locos. Esto fue en el año 1992. En 2005, en cambio... ya éramos quince en TV. Siempre pensé que, cuanto más publicidad hicieran nuestros competidores, más vendíamos nosotros.

¿PODEMOS DECIR QUE ENTRE TODOS ESTABAN ABRIENDO CAMINO EN EL SECTOR?

Nosotros éramos, y creo que seguimos siendo, el 'Danone' del crédito, un genérico. "Hacer un Cofidis". Como decía, cuanto más vendían los demás, más vendíamos nosotros. Empezaron a surgir empresas que nos copiaban, lo cual era absolutamente normal. Pero llevábamos años de ventaja: la solidez de una empresa financiera depende de las generaciones pasadas, no tanto de las actuales. En nuestro caso, ese pasado era muy bueno, y cuando llegó la crisis financiera, nuestros competidores sólo llevaban tres años en el mercado. Sus clientes empezaron a dejar de pagar. Si sólo tienes clientes nuevos, y un alto porcentaje empiezan a dejar de pagar, entonces tienes un problema. En Cofidis pudimos aguantar gracias a nuestra solidez comercial y de riesgo. ¿Qué pasa hoy? Pues que el que no innova, está muerto. Pero de verdad.

¿QUÉ HACE COFIDIS EN ESTE SENTIDO?

Innovamos constantemente. No se nos percibe como especialmente modernos y no creo que seamos 'fintech', pero somos más ágiles que nuestros competidores. Percibo que, más que innovación, hay nuevos inputs y todos estamos aprendiendo a mezclarlos bien. Un ejemplo es Uber: hace años que existe el GPS, y el alquiler de coches, y los teléfonos móviles. La innovación es integrar todo eso que ya existe. En su día nadie hubiera pensado que se pudiera dar un crédito por televisión. O que necesitarías los datos biométricos de la cara, o del ojo... eso era de las películas de ciencia ficción y hoy es una realidad.

¿SE ESTÁ APLICANDO REALMENTE LA BIOMETRÍA EN EL SECTOR FINANCIERO?

Sí, nosotros lo aplicamos en algún aspecto. De hecho, en tres años, yo creo que aquella empresa que no haga biometría estará muerta. Estamos todos enganchados al móvil, lo que nos permite un mejor reconocimiento. Ya no le puedes decir al cliente que se vaya a tal oficina a firmar unos papeles. Hemos de facilitarles la vida y permitir firmas a distancia validadas. La biometría es una herramienta de validación muy adecuada.

GENERACIÓN MILLENIAL, GENERACIÓN Z, GENERACIÓN T (TÁCTIL)... ¿CÓMO CREE QUE RESPONDERÁN ESTOS NUEVOS CONSUMIDORES A LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS YA NO DE COFIDIS, SINO DEL SECTOR EN GENERAL?

El cliente joven no quiere 'crédito', que es una palabra no especialmente apreciada: quiere poder disfrutar de la vida y quiere usar el bien sin tener que esperar. En el fondo es lo mismo, pero ya no le llama 'crédito'; ellos perciben la aplicación concreta. Lo mismo sucede cuando quieren hacer un máster: no quieren esperar dos años para ahorrar para hacer su máster, simplemente solicitan un crédito.

AL REVISAR LOS VALORES DE COFIDIS, SORPRENDE (POR NO SER MUY HABITUAL) EL CONCEPTO 'AUDACIA'. ¿EN QUÉ SENTIDO DEBE COFIDIS SER 'AUDAZ'?

Nosotros somos una empresa francesa, y en Francia "l'audace" tiene unas connotaciones un poco diferentes a las que tiene en España. Significa que probamos, que testamos, que innovamos, que somos inconformistas. Para nosotros, por ejemplo, es muy importante la movilidad en los puestos de trabajo. Esto es muy importante, porque lo fácil es que cuando tienes a alguien que hace algo bien, ya no la mueves. Pero la audacia puede aplicarse a esto también. En resumen, hacemos cosas diferentes. En Madrid, durante ocho años hemos tenido un teatro.

“En este sector, el que no innova está muerto. Y además de verdad”

¿PUEDEN 'PROVOCAR' LA INNOVACIÓN DESDE DENTRO O TIENE QUE VENIR DESDE FUERA?

Es de las cosas que más me preocupa. Una de las formas es incorporar talento de fuera; eres consciente de que tienes que hacer cosas nuevas y no sabes exactamente cómo hacerla... pues traer talento del exterior es una de las maneras. Pero yo creo que debemos hacer un verdadero esfuerzo por potenciar el talento que tenemos en la misma empresa. En Cofidis tenemos un responsable de Innovación asociado a la Dirección de Riesgo. Su función es presentar innovaciones. Tenemos también un responsable del área digital, con competencias que nosotros no teníamos y que poco a poco vamos introduciendo. Un día miras atrás y te das cuenta de que ya no envías cartas; ahora nos comunicamos usando herramientas digitales con cierta naturalidad. Inputs no nos faltan; a veces nos falta asimilarlos.



¿A QUÉ SE REFIERE?

A veces ves cosas muy interesantes, pongamos por ejemplo el uso de la voz como herramienta de medición para determinados parámetros. O la biometría. Yo mismo he hecho algún viaje para conocer de primera mano alguna de estas innovaciones. Empresas innovadoras te hacen presentaciones espectaculares. Y sabes que hoy no es aún el tiempo de eso... pero que tampoco falta demasiado.

LA ANTIGÜEDAD MEDIA DE LA PLANTILLA DE COFIDIS ES DE 9 AÑOS, ASÍ QUE PODEMOS DECIR QUE ES UNA EMPRESA EN LA QUE LA GENTE "QUIERE QUEDARSE". PERO POR OTRO LADO, ESTO PUEDE PROVOCAR CIERTO INMOVILISMO. ¿CÓMO COMBINAR AMBAS COSAS?

Ahora lo que estamos haciendo es captar talento fuera. Cuando tienes crecimientos sostenidos de entre el 15% y el 20% y las cosas van bien, es difícil que las personas que tienes dentro, haciendo un magnífico trabajo, puedan además anticipar el futuro. Entonces necesitas ese punto de frescura que viene de fuera. Por otra parte, gracias a que las cosas van bien y al magnífico trabajo de los equipos actuales, puedes permitirte

esas incorporaciones que te ayudan a seguir innovando.

¿CÓMO RETIENE COFIDIS EL TALENTO?

Estamos buscando las mismas competencias que las grandes compañías financieras, pero no tenemos sus extraordinarias estructuras. Como empresa empleadora, tenemos ese hándicap, nos cuesta más que a otros captar nuevo talento. Además, esas grandes compañías tienden a contratar a nuestro personal, por su excelente formación y experiencia. Ser pionero tiene estas desventajas, estos costes. Una ventaja que tenemos es que en nuestra plantilla los niveles de diversidad de todo tipo son altos, y esa diversidad idiomática y cultural resulta atractiva.

UN 74% DE LA PLANTILLA DE COFIDIS ESTÁ FORMADA POR MUJERES. ¿AFECTA ESTE ASPECTO EN ASPECTOS RELACIONADOS, POR EJEMPLO, CON LA CONCILIACIÓN?

Afortunadamente, nuestro crecimiento sostenido nos permite contratar personal. Como suele ocurrir, la gente con mayor antigüedad se va beneficiando de horarios más convenientes para sus responsabilidades e intereses

personales, mientras que los más jóvenes, recién incorporados, se van adaptando.

COFIDIS FUSIONA EL SECTOR FINANCIERO CON EL DEL CONTACT CENTER, QUE NO ESTÁ EXTERNALIZADO. ¿POR QUÉ TOMARON ESTA DECISIÓN?

Porque a nosotros nos gustan las personas. No son un ratio. No cotizamos en bolsa y eso nos permite no condicionar cada decisión a los análisis hipertécnicos de rentabilidad sin que intervenga ningún otro factor. Al tener expertos en la relación con el cliente dentro de nuestra organización, podemos involucrar al personal, captar la sensibilidad del cliente, etc. Por ejemplo, para nosotros, el recobro forma parte del core business, y no hay nadie más en el sector que lo considere igual. Para nosotros, la finalidad del recobro es recuperar al cliente y poder fidelizarlo durante años; no se trata de 'cobrar la deuda' y ya está. Así que no se trata de "perseguir" al cliente; tratamos de mantener la relación con él.

El nuevo presidente de Crédit Mutuel, grupo del que formamos parte, se ha comprometido a no cerrar agencias; es una otra forma de demostrar que nos gustan las personas. Esto es importante porque hacer despidos masivos basados únicamente en la rentabilidad sabemos hacerlo todos. Y se ha demostrado que esta forma de actuar funciona: el primer vendedor de alarmas en Francia es Crédit Mutuel. También es la primera compañía de telefonía virtual. Tiene muchas 'filiales' que completan la oferta que se puede hacer en una agencia bancaria.

¿ES MÁS FÁCIL FIDELIZAR AL CLIENTE CON TODO EL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

Sí, porque la relación va más allá de una mera relación correcta. Nuestro Contact center puede tener una relación más cercana. Si estuvieran fuera, podría ser un trabajo interesante, pero

desde dentro participan en la construcción la 'catedral', no son una pieza del puzle, esta es la diferencia.

“Cuando estás creciendo un 15% y las cosas van bien, es difícil que las personas que tienes dentro puedan anticipar el futuro; necesitas la frescura que viene de fuera”

ESAS OBSERVACIONES QUE USTED HACE, ¿NOS PERMITEN PENSAR EN QUE LA FÓRMULA DEL OUTSOURCING NO ERA TAN BENEFICIOSA COMO PARECÍA?

Yo creo que son dos tendencias no necesariamente contradictorias. Externaliza lo que tengas que externalizar, es una decisión estratégica que tiene grandes consecuencias. En Sevilla tenemos un contact center externalizado por un tema de seguridad. Yo creo que las actividades que son *core business* es bueno que estén internalizadas.

¿DE QUÉ MANERA ENFOCAN LA FORMACIÓN EN COFIDIS Y QUÉ TIPO DE FORMACIÓN RECIBEN LOS EMPLEADOS?

El 6% de la masa salarial se invierte en coste externo de formación. Y si cuentas la masa salarial durante la formación estamos casi en el 12%. La formación es hiper-continuada. Nosotros vendemos seguros, y eso requiere de entrada una obligatoriedad de formación. Lo mismo con la venta de créditos, por ejemplo, con la obligación de formarse en blanqueo de dinero. Y también hablamos de formaciones sobre protección de datos, etc. Esto en cuanto a las formaciones obligatorias, pero lógicamente queremos ir más allá y aprovechamos para formar en cómo mejorar el trato con el cliente, entre otras muchas cosas: management, entorno digital, etc. Esto requiere un presupuesto más que significativo.

LA LLEGADA DE NUEVAS GENERACIONES, ¿SE NOTA EN LA FORMA DE ENTENDER EL TRABAJO?

Sí, mucho. Las relaciones se democratizan: la idea es que nosotros necesitamos colaboradores y ellos nos necesitan a nosotros. Pero si nosotros no estamos a la altura, se van. Ahora perciben que tenemos la obligación de formarlos adecuadamente, de darles un trato determinado, de hacerles su trabajo atractivo... pero no porque ellos 'sean más', sino porque ahora las relaciones son más de igual a igual. La gente joven lo tiene mucho más claro.

ESTO REQUIERE UN 'CAMBIO DE CHIP' POR PARTE DE DIRECCIÓN...

Por parte de Dirección, jefes de servicios... de todos los mandos intermedios. Es difícil generalizar porque en un entorno de empresa financiera no es evidente, pero en una start-up es imprescindible... Hay entornos que lo tienen clarísimo y otros que no se han enterado aún.

¿ESTAMOS PREPARADOS PARA ESTE CAMBIO?

Tú dale un proyecto a una persona joven y capacitada y luchará por alcanzar las metas fijadas. Cuando la gente joven lo pasa bien en el trabajo, son capaces de dar el 200%. Si no les gusta el trabajo encomendado, los objetivos fijados, entonces estamos en presencia de un problema potencial.

A 10 AÑOS VISTA, ¿PODEMOS SER OPTIMISTAS RESPECTO A LA INTEGRACIÓN DE LAS NUEVAS GENERACIONES?

Aunque soy de naturaleza optimista, a medio plazo vislumbro verdaderos retos. Por un lado, tenemos el tema ecológico, y por otro una necesidad muy grande de equilibrio global y de movilidad de personas. La gente no está dispuesta a pasar hambre y no se pueden poner puertas al campo. La gente joven es muy consciente de esto, no podemos seguir así. Aparte de los problemas

“Con los más jóvenes, las relaciones se democratizan; la idea es que nosotros necesitamos colaboradores y ellos a nosotros; pero si no estamos a la altura, se van”

sociales, tenemos otros más concretos como por ejemplo la dependencia de ciertos sectores. Por ejemplo: en España, dependemos mucho del sector de la automoción. ¿Qué pasará cuando el coche desaparezca dentro de X años? En general, hablamos mucho de digitalización, pero nos falta reflexión. No veo que haya una reflexión global acerca de los cambios que se van produciendo y los que se van a producir inexorablemente

LA ADMINISTRACIÓN NO SIEMPRE SE LLEVA BIEN CON EL CAMBIO...

El *establishment* es *establishment*; se defiende con normas que no siempre tienen mucho que ver con la innovación. Las empresas van por delante en innovación y, a menudo, también en flexibilidad. La Administración siempre intenta defenderse del futuro que se avecina, nunca es promotor de cambios

LA ESPERANZA DE VIDA CRECE Y LOS RECURSOS DISPONIBLES POR PARTE DE LAS PERSONAS MAYORES ESCASEAN. POR OTRA PARTE, LAS POSIBILIDADES DE ACREDITAR SOLVENCIA NO SIEMPRE SERÁN LAS ÓPTIMAS. ¿VEN ESTE ASPECTO UNA OPORTUNIDAD O UN RETO?

Las personas mayores no necesitan 'créditos', sino dinero. Creo que hay un producto que cada vez irá a más que es la hipoteca inversa, siempre que se haga de forma honesta. Debemos ser cautelosos con los discursos demagógicos que demonizan sistemáticamente a la banca; hay aspectos muy positivos del sistema bancario español. Lo importante es crear valor. Lo que me preocupa es que quizá no hay mucha gente pensando en el mañana.

CADA VEZ MÁS, LAS EMPRESAS USAN EL CONCEPTO DE 'TRANSPARENCIA' ENTRE SUS VALORES, O ENTRE SUS METAS. ¿ES UNA NUEVA EXIGENCIA DE LA SOCIEDAD A LAS EMPRESAS?

Hay una tendencia clara, sí, pero también hay mucha demagogia. Es tan fácil decir que la banca debe ser transparente... La regulación que tenemos ahora es tan exigente que incluso a menudo va en contra de los intereses del propio cliente. Este quiere inmediatez. Les enviamos contratos de páginas y páginas que con toda seguridad el cliente no va a leer, y a eso se le llama 'transparencia'. El mundo cambia a toda velocidad y no vamos a esa velocidad. En cualquier caso, la transparencia es, y cada día será más, un requisito indispensable para cualquier entidad que quiera captar la lealtad de sus clientes.

COFIDIS HA LANZADO EL PROYECTO 'ECONOMÍA PARA TI' DE EDUCACIÓN FINANCIERA. ¿PERCIBEN QUE ESTA (LA 'CULTURA FINANCIERA') ES UNA ASIGNATURA PENDIENTE EN LA SOCIEDAD ESPAÑOLA?

Formar a la población en educación financiera es un reto muy ambicioso. Pero desde Cofidis podemos sumar aportando algunos conceptos básicos. Aportamos contenidos valiosos e interesantes que, en la medida de lo posible, puedan sumar.

¿CAMBIARÁ MUCHO SU SECTOR CON LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO Y LA LLEGADA DE CLIENTES MÁS JÓVENES?

Yo creo que sí; el concepto de 'crédito' irá a la baja y en cambio subirá el concepto del uso. Por ejemplo, "yo no quiero coche, quiero alquilarlo cuando lo necesite". Esto significa que será una sociedad más compleja, porque seguramente hablaremos de renting y se tratará de establecer las alianzas adecuadas. El cliente joven piensa en el 'carpe diem'...

“Cada día más, lo importante es la personalidad y las actitudes. Los conocimientos y competencia se pueden adquirir”

TODO APUNTA A QUE MUCHAS DE LAS PROFESIONES QUE CONOCEMOS HOY EN DÍA DESAPARECERÁN Y SE CREARÁN NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO. ¿CREE QUE ESTO PASARÁ TAMBIÉN EN SU SECTOR? ¿ASISTIREMOS A NUEVAS FIGURAS U OFICIOS PROFESIONALES?

Seguro. Parecía que el matemático, por ejemplo, era una figura del pasado, y ahora cada vez son más las empresas que los incorporan. Lo mismo con el Data Analyst. Y lo que venga. Se están generando nuevos oficios, desde luego. En nuestro sector en particular, creo que la tendencia será que cada vez haya menos comerciales y más ingenieros; todo es más sofisticado, más especializado y más tecnológico. La batalla será molestar al cliente lo mínimo para vender lo máximo. En este aspecto, los ingenieros preparados en scoring o análisis de datos tendrán mucho que decir.

¿QUÉ HABILIDADES VALORA COFIDIS PARA LA CONTRATACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS?

Cada día más, lo importante es la personalidad y las actitudes. Los conocimientos y competencia se pueden adquirir en un entorno formador; la orientación al cliente, el placer por el trabajo bien hecho, la proactividad, la responsabilidad, la audacia, la pasión por alcanzar los objetivos... eso lo debe llevar el candidato dentro de sí mismo. En el área de Contact center, cada vez buscamos mayor cultura general y más juventud. No tanto por su edad, sino porque la gente joven son más permeables a los valores de Cofidis, funcionan de otra forma y conocen bien las nuevas herramientas de comunicación móviles.



PIERRE GAGNOUD

Managing Director
Edenred España

“La transformación digital ha cambiado nuestro negocio de pies a cabeza”

Entrevista | 08

La digitalización de las empresas afecta tanto a su estructura y procesos internos como al producto. Actualmente, las compañías se ven obligadas a llevarla a cabo para seguir siendo competitivas, pero tiene muchas implicaciones a nivel de talento. Unos puestos de trabajo se crean y otros desaparecen. La clave de esta transformación digital son los *millennials*, a los que las empresas “deben adaptarse”. Lo dice Pierre Gagnoud, Managing director de Edenred España. Considera que la mayor dificultad se encuentra en atraer el talento joven y digital; conservarlo es cuestión de bienestar.

LA DIGITALIZACIÓN ES UNA ASIGNATURA OBLIGATORIA PARA LAS EMPRESAS ACTUALMENTE. VOSOTROS OS DEFINÍS COMO PIONEROS EN ESTE TEMA. ¿POR QUÉ?

Hay que diferenciar entre dos tipos de digitalización: la relacionada con el producto o negocio y la vinculada a los procesos internos. Desde Edenred intervenimos en ambos sentidos. Por ejemplo, antes nuestro producto Ticket Restaurant era 100% papel, y ahora el 80% de nuestra actividad es con tarjetas y móvil. Fuimos los primeros en introducir ese servicio, en introducir el pago por móvil para Tickets Restaurant en 2016, en implantar Apple Pay, Google Pay y Samsung Pay... Esto no sólo es un ejemplo de digitalización de nuestro negocio

y nuestros procesos, sino que además agiliza y facilita los propios procesos internos a nuestros clientes. Esta es la línea que estamos siguiendo desde nuestra convencida posición de impulsores de la digitalización de las empresas y los profesionales.

¿QUÉ OBLIGA A LAS EMPRESAS A REUBICARSE EN LO DIGITAL?

En primer lugar, los clientes. Los hábitos de consumo cambian, las expectativas y demandas también. Es indiscutible que las empresas y los profesionales están ya en el entorno digital. Las empresas deben estar allí donde están sus clientes. Por otro lado, la competencia también nos motiva a mantenernos a la vanguardia para seguir ofreciendo el mejor servicio. Nuestro sector es un oligopolio donde Edenred es líder

indiscutible, pero emergen muchas *startups*, empresas nativas digitales tremendamente ágiles que nos empujan a adaptarnos a nuevas formas de abordar las necesidades de nuestros clientes. Como gran empresa del sector, ostentamos una posición de liderazgo y de responsabilidad en la innovación y digitalización.

¿CUESTA CAMBIAR LOS ESQUEMAS?

Emprender cambios organizacionales nunca es fácil, pero también es enriquecedor, porque siempre conduce a un aprendizaje. En nuestro caso estamos consiguiendo muy buenos resultados. Nuestro proceso de transformación digital empezó hace unos ocho años, pero desde hace cuatro, se ha acelerado. Como hemos comentado, hemos pasado del Ticket Restaurant en cheques al pago con tarjetas y móvil, pero esto es sólo un pequeño comienzo para avanzar hacia una desmaterialización total de los soportes físicos, para que todos nuestros servicios sean digitales y más accesibles.

Además, hemos adoptado el método *Lean* para reducir los procesos y recursos innecesarios y dar un mejor servicio a los clientes, razón por la que nos han concedido de forma consecutiva los dos últimos años, el premio nacional de calidad de servicio "Líderes de Servicio".

¿QUÉ SUPONE ESTO PARA LA EMPRESA? ¿HAY QUE CREAR PUESTOS DE TRABAJO ADAPTADOS A LA NUEVA SITUACIÓN?

Una de las cosas que la transformación digital ha cambiado de nuestro negocio es que ahora podemos llegar al usuario final y, de hecho, estamos trabajando en el servicio que prestamos a ese nuevo público. Nosotros conectamos a empresas con comercios a través de los trabajadores. Las tarjetas y el pago móvil nos permiten ahora acceder a mucha información que nos permite conocer al cliente final, los empleados. Esto cambia nuestro negocio de

“Es indiscutible que las empresas y los profesionales están ya en el entorno digital. Las empresas deben estar allí donde están sus clientes”

pies a cabeza: hemos pasado de B2B a B2C. Para aprovechar todo este potencial, necesitamos a trabajadores con nuevos perfiles y habilidades. La transformación digital implica no sólo a las organizaciones, sino también a los profesionales. Al igual que las empresas hacemos esfuerzos por cambiar, hay un reto de adaptación de perfiles y habilidades de los equipos a nuevas necesidades derivadas de la digitalización. Sin duda, algunas de esas necesidades tienen que ser resueltas por nuevos puestos de perfiles especializados. Hoy hay multitud de profesiones técnicas que no existían hace apenas cinco años.

ENTONCES, ¿ANALISTA DE DATOS ES HOY UNO DE LOS PERFILES MÁS DEMANDADOS?

Sí. Y también los profesionales del marketing capaces de conocer al usuario final, analizar datos que revelen sus hábitos de comportamiento y crear contenidos que nos permitan impactar en ese usuario de forma diferencial... ¡Necesitamos nuevas habilidades de comunicación!

¿CÓMO NOS ADAPTAMOS A ESTA TRANSFORMACIÓN?

Es cuestión de cambiar las formas de organización y los procesos. En este sentido, ha sido muy importante fomentar un cambio en la forma de trabajar: una mayor colaboración entre departamentos, que antes estaban muy separados.

¿CUESTA MÁS A LOS EMPLEADOS VETERANOS ADAPTARSE A LOS CAMBIOS?

No depende tanto de la veteranía como de la disposición al cambio y a aprender los nuevos procesos. La digitalización supone la transformación de muchos puestos, y las empresas y yo, como director general tengo la responsabilidad de aplicar un plan para acompañar a los empleados en este proceso de transformación.

“Los *millennials*, como nativos digitales, tienen mucho que enseñarnos, han crecido con una especial predisposición al cambio y a lo volátil, y eso hace que se adapten muy bien”

EN ESTE SENTIDO, ¿CREE QUE LOS JÓVENES TIENEN MÁS FACILIDAD?

Por lo general sí, aunque en realidad depende mucho de cada persona. Como hemos comentado antes, es más una cuestión de actitud y cultura digital que de edad o veteranía.

Los *millennials*, como nativos digitales, tienen mucho que enseñarnos, han crecido con una especial predisposición al cambio y a lo volátil, y eso hace que se adapten muy bien. Creo que las empresas necesitamos a los jóvenes, y para eso es clave tener vacantes atractivas, ofrecerles equilibrio entre la vida personal y profesional, flexibilidad (también en la remuneración)... Necesitamos a estos talentos digitales, y eso es lo que ellos necesitan de las empresas.

¿SE ESTÁN ADAPTANDO LAS EMPRESAS A ESTAS EXIGENCIAS?

Es un gran cambio y tendrán que trabajar en ello, a fin de hacer a los empleados la vida más fácil y retenerlos en la empresa. Detrás de esas

exigencias hay otros criterios y códigos que las nuevas generaciones valoran del comportamiento de las empresas por encima de los que nos han funcionado tradicionalmente. Aspectos como la identidad de la marca, su misión y valores, su compromiso con la sostenibilidad...

¿QUÉ PAPEL JUEGA EL CEO EN TODO ESTO? ¿ES EL LÍDER QUIEN DEBE IMPULSAR EL CAMBIO?

Es difícil que se produzca el cambio en la empresa si el CEO no lo impulsa ni ofrece las herramientas para llevarlo a cabo. Es por tanto una figura de mucha responsabilidad a la hora de abrir la puerta al cambio y empujarlo.

El CEO debe estar convencido y apoyarlo desde el principio, pero nunca debe ser la única figura de la transformación. El cambio integral requiere del esfuerzo de todos los trabajadores. Los directivos, managers y empleados deben ser aliados del cambio. Convencer y hacer partícipes a todos los agentes es crucial para que la transformación sea un éxito.

ESTA FORMA DIFERENTE DE HACER DE LAS GENERACIONES MÁS JÓVENES, ¿ESTÁ PROVOCANDO UNA RELAJACIÓN DE LAS JERARQUÍAS?

Las nuevas generaciones esperan de sus trabajos más libertad, conciliación, perspectivas de crecimiento profesional, proyectos comprometidos con causas sociales...

Posiblemente, parte de esta forma de interpretar el trabajo se traduce en una menor presencia de estructuras jerarquizadas en la empresa. Las nuevas generaciones se sienten más cómodas gestionando su tiempo y sus tareas en estructuras menos sólidas, más abiertas, que en cierto modo propician ambientes más flexibles y que favorecen la fluidez y la comunicación entre departamentos.



¿Y QUÉ LES PIDEN LAS EMPRESAS A ELLOS?

En Edenred buscamos a personas con talento, habilidades y actitud abierta al cambio. Valoramos mucho que puedan contribuir a la transformación de las empresas.

EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR TECNOLÓGICO ES MUY COMPETITIVO. ¿CÓMO SE RETIENE EL TALENTO?

La primera dificultad es atraerlo. Cuando tu nombre es Google, es más fácil que el talento llame a tu puerta, pero si no tienes una marca conocida y reputada, cuesta más. En mi época, las entrevistas eran un candidato delante de un juez. Ahora es más una conversación: yo tengo que vender la posición al candidato y él tiene que convencerme de que es el mejor para el puesto. Primero hay que dejar claro que esa posición es importante y qué reto supondrá para él. Después, hay que hablar de condiciones, motivación, flexibilidad, crecimiento... Una vez está dentro, las promesas se tienen que cumplir; así se retiene el talento.

¿QUIÉN SE OCUPA DE CUMPLIR LAS PROMESAS?

Personalmente, no me gusta delegar la responsabilidad del bienestar y la motivación de los trabajadores. El Departamento de Recursos Humanos puede ayudar y ofrecer herramientas y consejos, identificar y resolver problemas... pero el bienestar del empleado debe proporcionarlo la propia empresa, con las condiciones que ofrece a los empleados.

¿SE HAN INCORPORADO NUEVAS FIGURAS DEDICADAS AL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES, COMO POR EJEMPLO UN CHIEF HAPPINESS OFFICER, EN EDENRED?

No es nuestro caso, de momento no creemos necesitarla.

SÍ QUE HABÉIS IMPLEMENTADO, EN CAMBIO, JORNADAS DE RSC PARA VUESTROS EMPLEADOS. ¿QUÉ APORTAN?

La gente está orgullosa de trabajar en una empresa que contribuye en causas solidarias y en la sociedad. Además, creemos que realmente

tenemos que devolver a la sociedad parte de lo que esta nos aporta.

¿QUÉ TIPO DE PROGRAMAS TENÉIS PARA MEJORAR EL BIENESTAR DE VUESTROS TRABAJADORES?

Nuestros empleados cuentan con numerosos beneficios sociales cómo Ticket Restaurant, Ticket Guardería, planes de retribución flexible, etc. pero más que un programa como tal, hemos adoptado medidas para hacerles el día a día más fácil. Para empezar, cuidar las condiciones físicas del lugar de trabajo: contar con una buena atmósfera es fundamental. Después, la flexibilidad: tanto de entrada y salida, como en la remuneración, seguimos estudiando y mejorando nuevas fórmulas para el bienestar de los empleados.

“En mi época, las entrevistas eran un candidato ante un ‘juez’. Ahora yo tengo que vender la posición al candidato y él tiene que convencerme de que es el mejor para el puesto”

ES IMPORTANTE QUE EL EQUIPO ESTÉ ACTUALIZADO. ¿IMPULSÁIS FORMACIONES INTERNAS?

Sí. En función de las necesidades de cada posición, las habilidades del empleado y la estrategia de la empresa.

¿CÓMO IMPULSÁIS LA INNOVACIÓN?

Tenemos un departamento centrado en innovación, pero no queremos limitar la innovación solo a eso. Contamos con programas para escuchar a los empleados, que son quienes mejor conocen al cliente y tienen muchas ideas que aportar a la organización.

“La innovación también consiste en adaptar tu producto a tecnologías ya existentes”

RECIENTEMENTE FIRMASTEIS UN ACUERDO CON SAMSUNG PAY PARA INCORPORAR SU SERVICIO DE PAGO MÓVIL. ¿SON LAS SINERGIAS CON OTRAS EMPRESAS UNA DE LAS FORMAS DE CONSEGUIR INNOVACIÓN?

Es una de las formas, por supuesto. La innovación también consiste en adaptar tu producto a tecnologías ya existentes. Fuimos los primeros en el mundo en nuestro sector en introducir el pago por móvil para Ticket Restaurant en 2016. Después fuimos los primeros en España en implantar Google Pay y volvimos a ser los primeros de nuestro sector en implantar Samsung Pay. La innovación también es esto; hacer real y fácil algo obvio.

DESDE SU NACIMIENTO, EDENRED HA DIVERSIFICADO SU ACTIVIDAD. ¿CREE QUE ES UNA TENDENCIA QUE SE MANTENDRÁ EN EL FUTURO?

Sí y no. Sí, porque estamos entrando en nuevos mercados, y esto abre muchas oportunidades de negocio nuevas; y no, porque nuestra misión es la que es: nos encargamos de conectar y hacer la vida más cómoda a los empleados con comerciantes.

HABLAMOS MUCHO DE LOS CAMBIOS QUE NOS APORTAN PERFILES MÁS JÓVENES, PERO ¿CREE QUE LLEGAN PREPARADOS AL MERCADO LABORAL?

Eso depende de cada perfil. Los jóvenes salen de las escuelas de negocio y de las universidades con una base de conocimientos y habilidades, pero la experiencia se adquiere y aprende a lo largo de la vida.

¿CÓMO CREE QUE SERÁ EL SECTOR EN 10 AÑOS? ¿QUÉ TECNOLOGÍAS JUGARÁN UN PAPEL IMPORTANTE?

Creo que la inteligencia artificial es una de las tecnologías que más contribuirán a diseñar las compañías del futuro, sobre todo en la forma de comunicarnos con los clientes. En Edenred tenemos más de 10.000 empresas como clientes y es muy complicado personalizar la relación con todos, pero la inteligencia artificial nos ayudará a hacerlo. Nos gusta ser reconocidos y sentirnos especiales, recibir un servicio personalizado. Todo esto será automatizado.

¿FALTARÁ EL COMPONENTE HUMANO?

No, habrá una persona, pero el objetivo de la inteligencia artificial es precisamente que los ordenadores se comporten como personas. Es mejor recibir un mensaje automático pero personalizado que uno estándar, y es muy fácil conseguirlo con los datos que tenemos actualmente y el *feedback* que recibimos.



XAVIER LÓPEZ

Director General Corporativo
y de Operaciones
EURECAT

“Nos encontramos en un momento de cambio de era”

Entrevista | 09

Los avances tecnológicos se desarrollan cada vez más deprisa y abarcan más ámbitos. “Posiblemente, nos encontramos en el inicio de un cambio de era”, afirma Xavier López, Director General Corporativo y de Operaciones del Centre Tecnològic de Catalunya (Eurecat). Desde el centro tecnológico observan un incremento de la preocupación de las empresas e instituciones por las prácticas ecológicas, lo que ha provocado que los perfiles “con una base tecnológica sólida relacionados con temáticas de sostenibilidad o medio ambiente” empiecen a ser demandados.

¿QUÉ PAPEL JUEGAN LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMO EURECAT EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA?

En muchos de los ecosistemas de innovación más avanzados del mundo, este tipo de entidades tienen un papel muy relevante. En España, se genera conocimiento científico de primer nivel en diferentes ámbitos, pero no lo convertimos suficientemente en tecnologías innovadoras que las empresas puedan utilizar como herramientas de competitividad. Entidades como la nuestra son una pieza clave en estos procesos de innovación, es decir en la conversión del conocimiento científico en tecnologías innovadoras y en su transferencia a las empresas. Es importante que la inversión que hacemos, entre todos, en desarrollo científico, acabe trasladándose a las empresas y la sociedad, generando más riqueza y empleo de calidad.

¿FALTA VOCACIÓN INNOVADORA EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS?

La falta de una cultura de innovación entre el tejido empresarial puede ser uno de los factores. El segundo tiene que ver con la dimensión de las empresas. No solamente tenemos muchas pymes, también vemos una gran cantidad de microempresas. Estas, aunque cuenten con profesionales con grandes capacidades, verán su posibilidad de innovar limitada, sobre todo en relación al acceso a financiación u otros recursos.

EURECAT TIENE UN ÁREA DEDICADA A LA SOSTENIBILIDAD. ¿EL AVANCE TECNOLÓGICO Y ECONÓMICO TIENE QUE PLANTEARSE EN CLAVE ECOLÓGICA? ¿SERÁ TENDENCIA EN EL FUTURO?

Ciertamente, creo que las prácticas sostenibles serán claves en el futuro. Las empresas tendrán

que incorporar sí o sí estas prácticas a su modelo de negocio. De hecho, ya se empieza a ver. Durante los últimos años, muchas empresas han hecho un esfuerzo en el ámbito de su transformación digital pero más recientemente, los aspectos relacionados con la sostenibilidad medioambiental de sus actividades, han adquirido también mucha importancia. Esto afecta a muy distintos ámbitos, desde las materias primas hasta los productos, subproductos, consumo de recursos o la relación con los clientes, entre otras.

¿HAY MÁS DEMANDA DE PROYECTOS EN CLAVE SOSTENIBLE?

Muchas empresas todavía no saben por dónde empezar a trabajar en su estrategia de sostenibilidad. Por su transversalidad, es necesario analizar de qué maneras afecta a la compañía para poder ver dónde se puede ganar en eficiencia medioambiental. Aunque el número de proyectos en este campo es todavía modesto, lo que sí que hemos notado es un crecimiento de la preocupación por parte del tejido empresarial. Una parte de estas empresas se están dando cuenta que trabajar bajo filosofía y prácticas de economía circular, no es un sobre coste, sino todo lo contrario.

¿CUÁLES SERÁN LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS QUE MARCARÁN LAS DINÁMICAS EMPRESARIALES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Cuando lo analicemos con perspectiva, veremos que nos encontramos en un momento de cambio de era. Vamos hacia una digitalización acelerada de las empresas, la sociedad, las instituciones y las personas y, en paralelo, hacia modelos de economía circular. La digitalización está generando un activo muy importante que hasta hace poco tiempo no se consideraba relevante: los datos. La preocupación sobre cómo los obtenemos, gestionamos y, sobre

todo, generamos valor con ellos es actualmente creciente para muchas empresas e instituciones. Este es un camino que ya se está recorriendo y a una velocidad muy importante. Todo y así, la verdadera disrupción digital se dará cuando se pueda producir una combinación sistemática de la computación cuántica, con tecnologías de Inteligencia Artificial. ¿Cuándo estas tecnologías estarán listas para ofrecer aplicaciones de amplio espectro? Es difícil determinarlo. Hace unos años se hablaba de décadas, pero la realidad nos muestra que los avances son cada vez más veloces.

“Actualmente hay un ‘boom’ de perfiles relacionados con tecnologías digitales y análisis de datos; nos cuesta encontrarlos y retenerlos”

CON ESTE CAMBIO DE ERA, ¿HABRÁ EMPRESAS QUE SE QUEDEN EN EL CAMINO?

Que algunas empresas se quedarán en el camino es más que probable. Siempre han existido empresas con más o menos capacidad de adaptación. La velocidad a la que se están desarrollando determinadas tecnologías está afectando también a la vida de las empresas. Si nos fijamos en las grandes corporaciones digitales a nivel mundial, como Google o Amazon, son relativamente jóvenes. Los ciclos de vida empresarial (nacimiento, desarrollo y desaparición) se han reducido notablemente en muchos sectores. Esto no lo veíamos antes, con una economía basada en sectores más tradicionales. Estar arriba hoy ya no es garantía para mañana y esta velocidad irá en aumento. Aun así, la resiliencia del tejido empresarial es elevada y creo que, en general, se irá adaptando. Está demostrado que las empresas de nuestro país son ágiles a la hora de adaptarse, ya que las organizaciones de pequeño tamaño tienen mayor capacidad de adaptación.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS EN EURECAT?

Los perfiles relacionados con las tecnologías digitales y análisis de datos están viviendo un boom. Actualmente hay mucha más demanda que oferta, nos cuesta encontrarlos y retenerlos. Además, los perfiles con una base tecnológica sólida, relacionados con temáticas de sostenibilidad o medio ambiente también empiezan a ser buscados. Esto no quiere decir que en ciertos sectores, se deje de necesitar técnicos especialistas en aspectos muy concretos. En general, creo que vamos hacia perfiles con una buena base técnica o tecnológica, en distintos ámbitos, a la que se le tiene que añadir todas esas competencias cada vez más importantes como las de gestionar equipos, trabajar en entornos cambiantes, relacionarse con el cliente, etc.

“Las *soft skills* son más difíciles de evolucionar y escasas; cuando trabajas con proyectos y equipos variados, son muy importantes”

¿LAS HABILIDADES PERSONALES TENDRÁN MÁS IMPORTANCIA EN EL FUTURO QUE LOS CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS O TÉCNICOS?

En realidad, todas ellas, tanto las técnicas como las personales, serán muy importante. Aun así, es verdad que el desarrollo de las *soft-skills* está menos sistematizado. Cuando trabajas con proyectos y equipos variados, como nosotros, estas capacidades son muy importantes. Cada vez más, los perfiles híbridos serán los más valorados.

¿PARA PODER INNOVAR ES NECESARIA UNA PLANTILLA DIVERSA?

¡Sin lugar a dudas! De hecho, en Eurecat tenemos 24 nacionalidades distintas entre los más de 650 empleados. Contar con un equipo con culturas,

puntos de vista o *background* distintos es clave. Por ejemplo, mezclar en un equipo alguien con experiencia en investigación puramente académica con otra de orientación más industrial es muy enriquecedor a nivel de ideas y resultados. Trasladar experiencias de un sector a otro también resulta positivo.

¿QUÉ PAPEL JUEGAN LAS NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES EN EURECAT?

Las nuevas generaciones son clave. Tenemos distintos programas de reclutamiento orientados a distintos colectivos. Por un lado, contamos con un programa de estudiante que están realizando el doctorado, jóvenes muy cualificados y muy diversos. Por otro, tenemos un programa para que jóvenes recién graduados tengan su primera experiencia laboral relacionada con la tecnología. Intentamos hacer un mix en nuestra política de recursos humanos para captar talento joven, al mismo tiempo que intentamos desarrollar sus competencias y crear el entorno adecuado para fidelizarlos.

“Mezclar en un equipo a alguien con experiencia en investigación puramente académica con otra de orientación más industrial es muy enriquecedor a nivel de ideas y resultados”

¿LOS TRABAJADORES MÁS JÓVENES TIENEN UNA CONCEPCIÓN DISTINTA DEL TRABAJO QUE AÑOS ATRÁS?

Generalizando podríamos decir que las nuevas generaciones tienen claro que el trabajo, pese a seguir siendo importante, es una parte de su desarrollo como personas e intentan tener un equilibrio entre este y otros aspectos de su vida. A veces, su aspiración no es tanto o únicamente

una mejora salarial, aunque no renuncian a ella. Quieren flexibilidad, trabajar en proyectos interesantes, gozar de una relación de confianza con sus superiores, capacidad para organizar su trabajo junto con su vida. Buscan equilibrar más cosas que simplemente el salario. Todo esto debes saber interpretarlo como organización.

LAS EMPRESAS HAN VISTO NOTABLEMENTE AUMENTADA SU TASA DE ROTACIÓN ENTRE LOS JÓVENES...

Volviendo a generalizar, es verdad que hacemos la interpretación de que cuesta más encontrar un compromiso estable por parte de la gente joven. También podría ser una deficiencia por parte de la organización, quien no ha sabido ofrecer un puesto lo suficientemente atractivo. Además, podría tratarse de que simplemente quieran probar una experiencia distinta. Nosotros tenemos personas que al cabo de un tiempo en el centro tecnológico quieren conocer un ambiente puramente industrial. Así que sí que hay matices distintos con las generaciones anteriores, las peticiones de las cuales se basaban básicamente en el aspecto salarial.

¿CUÁL ES VUESTRA POLÍTICA EN MATERIA DE RETENCIÓN DEL TALENTO?

Tenemos programas específicos en diversos ámbitos. Invertimos mucho en formación continua, tenemos programas de flexibilidad laboral y teletrabajo, intentamos trabajar más por proyectos y ofrecer rutas profesionales dentro de la casa. Al final, se trata de crear unas condiciones laborales adecuadas y positivas. A esto debemos añadirle que la naturaleza de nuestra actividad, trabajar en proyectos variados y con clientes muy diversos, puede ser un plus de motivación para la plantilla.

¿LOS ESTUDIOS SUPERIORES SE ADECUAN A LAS NECESIDADES EMPRESARIALES?

No con la agilidad necesaria, pero también

“La universidad o la FP deben dar unas bases. La gente debe tener el compromiso de seguir formándose ya que el conocimiento avanza cada vez más deprisa”

cabe decir que es extraordinariamente difícil. Por ejemplo, dentro de Eurecat tenemos un departamento de formación que lo que hace es complementar esas competencias que el sistema universitario no puede ofrecer, en parte debido a la actualización permanente de algunas tecnologías.

¿DEBERÍA HABER MÁS RELACIÓN ENTRE LOS CENTROS DOCENTES Y LAS EMPRESAS?

Cada vez habrá una relación más estrecha entre los centros y las empresas. Aun así, las empresas deben comprender que hay determinados conocimientos o competencias estructurales que también deben desarrollarse. El sistema universitario ofrece, por naturaleza, una formación transversal. Por eso, con nuestra oferta formativa intentamos cubrir esos *gaps*.

¿LA FORMACIÓN CONTINUA SERÁ VITAL EN EL FUTURO?

La formación continua será vital. La universidad o la Formación Profesional debe dar unas bases sobre determinados ámbitos que después deben permitir construir otras competencias más específicas. Las personas deben tener el compromiso de seguir formándose, más teniendo en cuenta que el conocimiento avanza cada vez más deprisa.



XAVIER SEGURA

Director General
FESTO ESPAÑA Y PORTUGAL

“Debemos potenciar competencias, gestionar conexiones y dar capacidad de decisión”

Entrevista | 10

Los avances tecnológicos se producen a un ritmo cada vez más rápido. La automatización y la robótica ya no forman parte del futuro de la industria; son el presente. Las fábricas introducen las últimas novedades de forma continua, hecho que genera una gran cantidad de oportunidades, pero también de exigencias. Es esencial que los trabajadores estén al día. En este sentido, Festo tiene una apuesta clara por estar en contacto permanente con el mundo educativo. Su director general en España y Portugal, Xavier Segura, explica cómo es su vínculo con universidades y centros de Formación Profesional y cómo la irrupción de la generación millennial en las compañías ha supuesto una adaptación a sus necesidades y un reto en el liderazgo.

UNA DE LAS TECNOLOGÍAS CLAVE DEL FUTURO A MEDIO PLAZO EN LA INDUSTRIA ES LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. ¿EN QUÉ NIVEL DE IMPLANTACIÓN SE ENCUENTRA Y QUÉ POTENCIAL TIENE?

En el día a día ya usamos la inteligencia artificial, pero el mundo industrial es más lento, porque requiere sistemas mucho más fiables. Poco a poco se implantarán en la industria aspectos ya incorporados en la sociedad. En Festo estamos llevando la inteligencia artificial a nivel de componente. Esto permite saber qué está pasando en aquella máquina o aplicación concreta en aquel momento, te avisa cuando hay una anomalía o cuando se debe sustituir algún elemento. Después subiremos otro escalón, que requerirá unir la inteligencia artificial a sistemas de *big data* para analizar el comportamiento de la máquina o del sistema productivo.

¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LA AUTOMATIZACIÓN Y LA ROBÓTICA INDUSTRIAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Los componentes han ido evolucionando hacia una mayor eficiencia -consumen menos y requieren menos mantenimiento-, la conectividad y la simplicidad de uso. Con el concepto de 4.0, se les está dotando de cierta inteligencia, que permite obtener información, analizarla y transmitirla a través de una plataforma que la lleva a la nube. En definitiva, tendremos una visión más global de las máquinas y sabremos qué pasa en cada momento. La tendencia es la proactividad, prever posibles fallos y adelantarse. Estamos en el inicio de todo lo que vendrá. La digitalización permitirá un análisis de causas que a la vez supondrá más eficiencia, con menos paradas imprevistas, por ejemplo.



¿CUÁL ES LA TENDENCIA DE FUTURO?

Este aumento del control sobre el proceso productivo que conlleva el 4.0 permitirá una mayor flexibilidad. En el siglo XX se buscaba la producción en masa, y ahora adaptarla a las demandas de cada cliente. Ya no nos gusta comprar lo mismo que todo el mundo; nos gusta la personalización. Iremos a una demanda personalizada con una eficiencia de la producción en masa. No estamos tan lejos de conseguirlo. En el sector del *packaging* ya se ve: las series son cortas y personalizadas. Y el siguiente paso, la industria 5.0, será la integración de la tecnología y las personas. Habrá más interacción, con sistemas más colaborativos y las personas tendrán un papel ligado a la tecnología.

TRADICIONALMENTE HAN SIDO LAS PYMES LAS QUE SE HAN CENTRADO EN LA PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO PARA CADA CLIENTE. ESTOS AVANCES TECNOLÓGICOS, ¿DARÁN ENTRADA A LAS GRANDES EMPRESAS EN ESTA LUCHA?

No creo que cambien las reglas de juego. Las pymes siempre tendrán una ventaja: que

su estructura organizativa es muy rápida y flexible: huelen, detectan y actúan. Pero sí tienen un problema añadido, que deberán invertir en innovación y en el conocimiento de las tecnologías, cosa que su volumen no les permite. En este sentido, serán clave políticas fiscales para que las pymes ganen volumen y, por tanto, puedan invertir en innovación, personas cualificadas y formación.

TODOS ESTOS CAMBIOS CONLLEVAN UNA COMPLEJIDAD TÉCNICA. ¿LA FORMACIÓN ACTUAL SE ADAPTA A ELLO?

Este es uno de los grandes retos. En general, creo que sí. Hay gente preparada tanto en Formación Profesional como en las universidades, pero creo que empieza a haber demasiada segmentación en los estudios. Uno de los aspectos fundamentales es la necesidad de ser especialista y a la vez tener una visión global, entender el ecosistema tecnológico.

¿QUÉ LES FALTA A LOS JÓVENES QUE ACCEDEN AL MERCADO LABORAL?

Actualmente el nivel formativo es muy bueno, pero debería ser más rápido en adaptarse a las



novedades tecnológicas. El tiempo que pasa entre que una tecnología entra en nuestras vidas y que llega a las universidades es largo; tarda un promedio de tres años. Las empresas se encuentran con personas bien preparadas, pero no actualizadas. Creemos que el mundo educativo y el empresarial deben trabajar muy conjuntamente para garantizar que las personas salgan preparadas.

¿CÓMO CREE QUE DEBE CONCRETARSE ESTA RELACIÓN ENTRE UNIVERSIDADES Y EMPRESAS?

Hay que encontrar un punto intermedio. La universidad tiene que mantener un papel de investigación, pero no se puede obviar que debe trabajar en ciertas áreas más ligadas a la empresa. Creo que la clave es combinar áreas puras y sin influencia del mundo exterior con otras centradas en la transferencia tecnológica, que aporten la investigación a aplicaciones a corto plazo que generen riqueza a la sociedad.

¿CÓMO TRABAJA FESTO ESTA RELACIÓN CON EL MUNDO EDUCATIVO?

Desde varias áreas. Una es como proveedor de material educativo: llevamos al alumno las

tecnologías para que su empleabilidad sea muy rápida y conozca lo que encontrará en el mundo laboral. Por otro lado, está en el ADN de Festo estar en contacto con universidades y centros de FP para captar a personas muy preparadas e incorporarlas a una cantera futura. Entre España y Portugal somos unos 160 trabajadores y tenemos una quincena de personas en formación dual de forma permanente. Encontramos a gente muy válida, que capta las cosas en seguida y tiene ganas de desarrollarse.

¿CONSIDERA QUE HAY SUFICIENTE INTERÉS DE LOS JÓVENES EN LOS ESTUDIOS DE FORMACIÓN TÉCNICA?

Hay interés, pero no el suficiente. Todavía se relaciona industria con suciedad, humo y grasa. Es desde la comunicación de las empresas que debemos potenciar el papel de la tecnología y mostrar cómo es realmente el sector. Nosotros invertimos mucho en transmitir esta visión a las nuevas generaciones. Otro de los puntos importantes es atraer a la mujer a este mundo. Es una lástima que no haya más mujeres y es una labor de todas las empresas intentar captar su talento.

CON UNA TRANSFORMACIÓN DE LA TECNOLOGÍA TAN RÁPIDA, ¿HA GANADO IMPORTANCIA LA FORMACIÓN CONTINUA?

Uno de los cambios que conlleva la evolución tecnológica es la forma de concebir la educación. Antes se cursaba primaria, secundaria, FP o carrera y se empezaba a trabajar. Ahora, si no sigues una formación continua, te desactualizas en cuestión de meses. Una de las partidas más importante de nuestro presupuesto es precisamente en formación interna. Si no, pierdes el ritmo tecnológico y no eres de utilidad para tu cliente.

“Las personas ya no trabajan de forma independiente, sino interconectadas. El directivo debe potenciar el desarrollo de competencias, gestionar las conexiones y dar capacidad de decisión a las personas”

EN ESTE TRIÁNGULO QUE FORMAN EMPRESA, CLIENTE Y MUNDO EDUCATIVO, ¿QUIÉN APORTA LA INNOVACIÓN?

Pueden darse los tres tipos de innovación. Por un lado, hay empresas que saben detectar dónde aparecerán las necesidades antes de que surjan, que se imaginan un escenario totalmente diferente. Por otro, están las que trabajan directamente en base a las demandas de su cliente pero que son capaces de generar procesos de innovación muy rápidos. Y después está la innovación que sale del mundo educativo, de la investigación.

LOS JÓVENES QUE SE HAN INCORPORADO A LAS EMPRESAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS Y QUE SIGUEN ENTRANDO TIENEN UNA FORMA DE TRABAJAR DISTINTA A LOS TRABAJADORES MÁS EXPERIMENTADOS Y A LOS EQUIPOS

DE DIRECCIÓN. ¿HAN NOTADO UN CHOQUE GENERACIONAL?

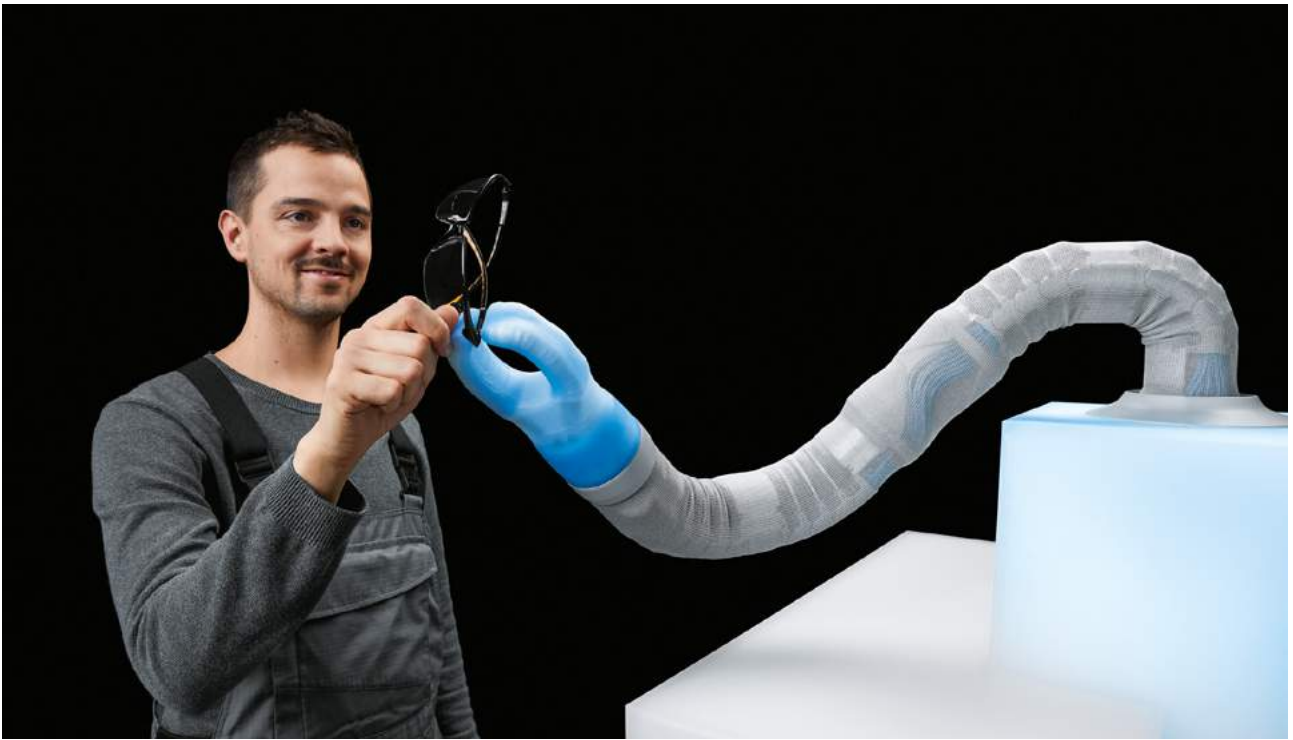
Los millennials tienen unas motivaciones diferentes y las empresas tenemos que adaptar nuestros procesos organizativos para incorporarlas y desarrollarlas. No tiene sentido resistirse y quedarse anclado en el pasado, porque se pierde el talento. El liderazgo también debe cambiar, tiene que ser menos jerárquico, más transversal, basado en la comunicación abierta y capaz de captar los puntos que motivan y hacen ir un paso más allá a los jóvenes. Para conseguirlo, tienes que estar cerca de ellos y las estructuras jerárquicas hacen lo contrario, alejan.

¿QUÉ PAPEL DEBEN TENER LOS NUEVOS LÍDERES?

El directivo ya no es el único que tiene el conocimiento, ahora está repartido y él solo tiene una parte. El papel del líder debe ser catalizar el conocimiento en una dirección concreta y gestionar las personas. El directivo que piensa que solo tiene que gestionar procesos se equivoca, cada vez más deberá centrarse en las emociones. Los ciclos laborales de los millennials son más cortos y aspectos como la flexibilidad, el teletrabajo y el uso de las herramientas son básicos. Adáptate o el talento se irá.

¿CREE QUE LOS DIRECTIVOS HAN INTERIORIZADO ESTE CAMBIO?

No sé si falta reconocimiento de que hay que prestar mucha más atención al ecosistema humano o si falta formación. Las personas ya no trabajan de forma independiente, sino interconectadas. El directivo debe potenciar el desarrollo de competencias, gestionar las conexiones y dar capacidad de decisión a las personas. Con una inteligencia descentralizada ya no decide el jefe.



ENTONCES UN DIRECTIVO QUÉ DEBE SER, ¿UN TÉCNICO CON HABILIDADES DE DIRECCIÓN O UN DIRECTIVO CON HABILIDADES TÉCNICAS?

A mí me gusta el modelo de un líder con habilidades técnicas. Creo en la responsabilidad y no tanto en las jerarquías. Es por esta razón que hablamos de líder con un contenido importante de inteligencia emocional, pero que entienda la tecnología y llegue a un punto importante de conocimiento. Pero su principal tarea debe ser gestionar personas.

¿LA CONVIVENCIA DE DIFERENTES GENERACIONES EN UNA MISMA EMPRESA DIFICULTA LA INTRODUCCIÓN DE CIERTAS TECNOLOGÍAS O HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN?

La adaptación a las nuevas tecnologías no es una cuestión de edad, sino de actitud. No hay choques generacionales: la generación millennial no está cerrada a nada, no tiene problemas en trabajar con gente de otra edad; hay un encaje muy natural. Así como otras generaciones buscaban romper con el pasado, los millennials no. No buscan a un superior, sino a alguien que les

pueda aportar e inspirar en algún ámbito, a quien tengan un respeto intelectual o profesional. En este sentido son más exigentes: siguen al líder por convencimiento, no por obligación.

LOS PRÓXIMOS EN INCORPORARSE AL MERCADO LABORAL SERÁN NATIVOS DIGITALES Y OCUPARÁN PUESTOS DE TRABAJO QUE TODAVÍA NO EXISTEN. ¿ES OPTIMISTA ANTE ESTA SITUACIÓN?

Sí, todos los avances tecnológicos nos llevan a caminos que ahora no nos imaginamos. Las nuevas generaciones deben tener claro que habrá una cierta destrucción de trabajos repetitivos y mecánicos, pero que se generarán muchos nuevos puestos de entendimiento de la complejidad tecnológica, que requerirán creatividad y capacidades que una máquina o la inteligencia artificial no pueden aportar.

EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA TIENE CADA VEZ MÁS IMPORTANCIA PARA LOS PROPIOS EMPLEADOS. ¿CREE EN FIGURAS COMO EL CHIEF HAPPINESS OFFICER O ES UNA TAREA QUE TIENE QUE ASUMIR LA DIRECCIÓN?

“Que el robot sustituya todos los trabajos es poco probable, pero sí lo hará en las tareas más duras, mecánicas y repetitivas. Esto requerirá puestos de trabajo que serán más atractivos”

Buscar el balance entre exigencia y bienestar del empleado no es sencillo, estamos en un momento de transformación. ¿Estas nuevas figuras aparecen porque tenemos a directivos que gestionan pero no lideran? Puede ser. Los recursos humanos serán una de las claves y tendrán que evolucionar de un departamento de gestión a uno que esté más cerca de las personas y vea cuáles son sus necesidades. Hay que mantener un feedback continuo y esto requiere tiempo.

¿ESTO SIGNIFICA QUE LOS ROBOTS SUSTITUIRÁN A LOS HUMANOS O ES UN DEBATE SIN SENTIDO?

Nosotros creemos que la tecnología, sobre todo la robótica, será más colaborativa. Que el robot sustituya todos los trabajos es poco probable, pero sí lo hará en el caso de las tareas más duras, mecánicas y repetitivas. Esto requerirá otros

puestos de trabajo que serán más atractivos, con un mayor entendimiento de los sistemas, no tan monótonos y sistemáticos. Creemos más en un incremento de la interacción entre tecnología y personas que en la sustitución.

¿LA ROBÓTICA COLABORATIVA SE LIMITARÁ A LA INDUSTRIA O TENDRÁ UN PAPEL DE MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA EN UNA SOCIEDAD CADA VEZ MÁS ENVEJECIDA?

Irá en la línea de tenerlo. La robótica entrará cada vez más en sistemas productivos, pero también en esta integración con el humano. Puede ser que en unas décadas tengamos la tecnología más integrada en el físico, en vez de los gadgets que tenemos ahora. Esto tiene riesgos, como que el humano se apalanque tanto en la tecnología que pierda su ambición y su potencial físico. Es uno de los grandes retos de futuro, que abre escenarios no preocupantes, pero que requieren reflexión y trabajo.



ALEXANDRU ADAM

Studio Manager
Gameloft | Barcelona

“No puedes tener a más de 150 trabajadores si quieres prestarles atención a todos”

Entrevista | 11

“Cada tres años cambian las nociones básicas de la industria”, asegura Alexandru Adam, Studio Manager de Gameloft en Barcelona. El sector de los videojuegos es uno de los más dinámicos que existen en la actualidad y también uno de los que ofrece mejores condiciones de empleo. Encontrar a profesionales formados para trabajar en este campo no es complicado. El reto está en actualizar los conocimientos de forma continua y retener el talento, por la gran competitividad que hay entre empresas. El secreto para tener una baja tasa de rotación, según apuntan desde Gameloft, es que la empresa se adapte a las necesidades de cada trabajador.

LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS CAMBIA MUY RÁPIDO. HEMOS PASADO DE LAS CONSOLAS A LOS JUEGOS DE ORDENADOR, LOS SMARTPHONES Y LA REALIDAD VIRTUAL. ¿CUÁLES SON LAS TENDENCIAS ACTUALES?

Es una de las preguntas más difíciles de responder. ¡Todos los inversores quieren saberlo! Hay dos líneas de negocio: los videojuegos tradicionales para consolas y ordenadores, y los juegos para móvil. Son dos negocios separados, que coexisten pero tienen retos, tendencias y modelos de negocio diferentes.

¿QUÉ LAS DIFERENCIA?

La industria móvil es la más dinámica e innovadora, la que atrae más la atención de los inversores y las *startups*. Hace menos de una década que apareció y sigue un modelo de juegos gratuitos. Las tendencias son muy difíciles de predecir. Desde sus inicios, se ha centrado

mucho en el producto, mientras que los juegos tradicionales se han mantenido enfocados en la experiencia. Esto significa que la industria de videojuegos para móvil se basa mucho en los datos, la capacidad de predecir la atracción que generará un juego en un segmento demográfico concreto. Ya no es un reto crear juegos, sino llegar a los usuarios en un mercado enorme de juegos gratuitos; el componente creativo es muy importante.

¿CÓMO HA EVOLUCIONADO LA CREACIÓN DE VIDEOJUEGOS?

Ahora ya no son caros de crear, por lo que el riesgo es mucho menor, mientras que el potencial de ingresos no tiene límite. Esto significa que las pequeñas empresas todavía pueden sorprender y aportar cosas nuevas. La inversión en videojuegos se hace en dos líneas: talento y marketing. La competitividad es tan alta que

cualquiera puede crear un juego de éxito. Pero creo que en los próximos 10 años esto cambiará. Las oportunidades serán igual de accesibles, pero las grandes empresas aprenderán a adelantarse a las *startups*. Otra tendencia es la diversificación de distribuidoras de videojuegos. Ahora, en la mayoría de los casos, se reparten el pastel Apple Store y Google Play. Es mucho dinero para limitarnos a dos canales. En China, el mayor mercado del mundo, hay unas 300 distribuidoras de Android. La situación en China cambiará el panorama, pero no sabemos cómo.

¿PUEDE QUE UN VIDEOJUEGO ESTÉ DESACTUALIZADO CUANDO FINALMENTE SE LANZA?

Hacemos los juegos para dispositivos que estarán en el mercado en dos años, conocemos las tendencias en hardware. Sin embargo, es un riesgo muy alto, por lo que la tendencia ahora es la contraria: hacer un prototipo y lanzarlo en un solo país, para probarlo. Esto se denomina *soft launch* y permite recopilar datos en un país e introducir los cambios necesarios. El sistema clásico está muriendo lentamente. También es verdad que las empresas cada vez identifican antes si un juego no funcionará.

¿QUÉ PAPEL TIENE LA INNOVACIÓN EN GAMELOFT?

Es esencial. Actualmente, cualquiera puede hacer un juego. El usuario es bombardeado por anuncios de juegos que son básicamente lo mismo. ¿En qué se basará el usuario para elegir? En la innovación y la calidad. Todos los juegos son gratis, por lo que el compromiso del usuario es nulo. La innovación es clave a todos los niveles: marketing, estrategia de producto, estilo artístico, diseño de la interfaz y del juego, tecnología...

¿CÓMO SE TRABAJA ESTE ASPECTO EN LA EMPRESA?

Cada departamento es responsable de

“En los próximos 10 años las grandes empresas aprenderán a adelantarse a las *startups*”

la innovación en su campo. En algunos departamentos es más obvio que en otros, como el de marketing, donde si no innovas, tus KPI serán más bajos. También distribuimos juegos independientes, de *startups*, e incluso compramos empresas especializadas. El año pasado lo hicimos con una compañía que hace juegos de preguntas y respuestas sobre música, por ejemplo.

HAY MUCHA COMPETITIVIDAD ENTRE GRANDES Y PEQUEÑAS EMPRESAS. ¿TAMBIÉN SE DISPUTAN LA ATRACCIÓN DE TALENTO?

Si me lo hubieran preguntado hace tres años, hubiera dicho que sí. Ahora, creo que encontrar a profesionales no es un reto, especialmente en Barcelona, que se ha convertido en un *hub*. Vienen muchos trabajadores de todo el mundo a establecerse aquí. El mercado laboral está interesado en esta industria, especializarse en eso es una apuesta segura. El reto ahora es convencer al talento para que se quede. La retención es mucho más complicada. Es aquí donde hay competitividad. Y una de las consecuencias de esto es que las condiciones son muy buenas.

¿EL SUELDO NO ES SUFICIENTE PARA RETENER AL TALENTO?

Es un punto importante, pero no es suficiente. Hubo una época en la que lo era y el mercado se desestabilizó. Las ofertas y contraofertas eran una locura: se doblaban los salarios.

¿QUÉ OTRAS CONDICIONES SE OFRECEN PARA CONSEGUIR QUE SE QUEDEN LOS BUENOS PROFESIONALES?

Cada estudio debe encontrar su forma. En



Gameloft Barcelona trabajamos en dos direcciones. Por una parte, el compromiso con la calidad: los nuevos empleados saben que trabajarán en proyectos de calidad a todos los niveles. Esto significa que tu portfolio será excelente y siempre tendrás un empleo que te atraiga. Por otra parte, la calidad del equipo humano. Somos muy exigentes a la hora de incorporar a nuevos trabajadores y esto garantiza que aprenderás de tus compañeros.

¿ES LA FLEXIBILIDAD UN FACTOR QUE TIENEN CADA VEZ MÁS EN CUENTA LOS EMPLEADOS?

Somos uno de los estudios más antiguos en Barcelona y para mí desarrollar videojuegos siempre ha sido un trabajo muy exigente pero también muy flexible. No puedes pedir a la gente que sea creativa de 9.00 h a 18.00 h. Lo que intentamos es ajustar las políticas del estudio a la situación de cada trabajador. Pero también es necesario compromiso por parte del equipo. Nadie mirará a qué hora llegas mientras hagas tu trabajo. Es por esta razón que creo firmemente en estudios pequeños. Aquí somos unas 140

personas y, en el caso de querer expandirlo, yo siempre recomiendo abrir otro estudio. Si realmente quieres prestar atención a tus empleados, no puedes hacerlo con más de 150.

ASÍ COMO LOS TRABAJADORES EXIGEN BUENAS CONDICIONES, ¿QUÉ LES PIDEN LAS EMPRESAS?

Depende de la posición que ocupa. El currículum abre la puerta, pero contratar a alguien depende de que demuestre que es bueno. Valoramos mucho la experiencia o la capacidad de probar su potencial. La validación académica está bien, pero no es determinante, lo usamos como un primer filtro. Tenemos que asegurarnos también de que las personas que contratamos estén de acuerdo con nuestra cultura y encajen en el equipo.

¿QUÉ PERFIL ES EL MÁS BUSCADO ACTUALMENTE?

En Barcelona se buscan estrategias en monetización, expertos en performance marketing -basado en datos-, ingenieros de alto nivel y directores que presenten la rara combinación de carisma, empatía, estrategia y análisis de producto a la par de una buena organización del equipo. No es fácil de encontrar.

“Entre otros, buscamos directores que presenten la rara combinación de carisma, empatía, estrategia y análisis de producto a la par que una buena organización del equipo”

¿HAN APARECIDO NUEVOS EMPLEOS EN LA EMPRESA?

Sí, pero en los últimos dos años también. Hay perfiles en esta área (performance marketing) que han aparecido máximo hace 3 años. No es solo la creación de puestos de trabajo, sino que aparecen nuevos KPI. El lenguaje cambia constantemente. Si tuviera una conversación con mi yo de hace 10 años, no me entendería; y lo mismo pasará en el futuro. Pero también desaparecen trabajos: las tareas más repetitivas y predictivas serán reemplazadas por procesos automáticos en un futuro próximo.

¿QUÉ SUPONE ESTO PARA LOS EMPLEADOS?

Es bueno para los nuevos candidatos: las nociones básicas cambian continuamente. Solo sirve el conocimiento de los últimos tres años en términos de herramientas, tecnología y estrategias. Lo que pasó antes, es casi irrelevante. Una de las cosas positivas de esta industria es que alguien recién graduado no necesita absorber conocimientos durante 15 años y contar con mucha experiencia. Con dos o tres años es suficiente. Es por esta razón que el sector es tan dinámico.

¿QUÉ APORTAN LOS MÁS JÓVENES?

Aportan entusiasmo. Es verdad que, cuanto más experiencia y por lo tanto más edad tienes, más peso tienen tus decisiones. Aun así, las escuelas han aprendido a anticiparse a las necesidades del sector. Así que los recién graduados a veces pueden aportar un nuevo punto de vista útil y fresco.

¿CÓMO SEGUÍS ESTE RITMO DE RENOVACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LA EMPRESA?

Estamos obligados a ofrecer formaciones y *networking*. Hace muy poco que me he dado cuenta de que el *networking* no solo sirve para tener contactos con posibles clientes o para generar sinergias, sino para estar actualizado en novedades tecnológicas y tendencias. Estar al día es una obligación. Hacemos muchos talleres y creo que deberíamos hacer algunos conjuntos con otras empresas de la ciudad.

¿ES IMPORTANTE TENER UN EQUIPO DIVERSO EN UNA INDUSTRIA TAN GLOBAL COMO LA DE LOS VIDEOJUEGOS?

No creo que sea importante por esta razón, sino que como directivo es una responsabilidad perseguir activamente la diversidad.

¿FALTAN MUJERES EN EL MUNDO DE LOS VIDEOJUEGOS?

Es curioso, pero tuve la suerte de que mi primera jefa en esta industria fuese una mujer. Desafortunadamente, y con el paso del tiempo, me percaté de que, efectivamente, era un problema, que no teníamos a mujeres directivas. Es una cuestión de educación, la proporción de hombres y mujeres en las carreras más técnicas es muy desigual, e intentamos revertir la situación poniendo en marcha acciones a varios niveles: el primero, en el reclutamiento proactivo de mujeres (este último año la presencia femenina en nuestro estudio ha crecido un 25% consiguiendo, por ejemplo, contratar a nuestra primera ingeniera) gracias, en parte, a la participación en eventos específicos como “Women in Games”, campañas de sensibilización...; el segundo, una vez en Gameloft, es que intentamos que las mujeres que fichamos instruyan el cambio: ésta ya no es una industria de hombres.



JAVIER AGUILAR

CEO
KingEClient

“La empresa de hoy no se parece en nada a la que será mañana”

Entrevista | 12

Agilizar la toma de decisiones, vivir en tiempo real y aprender de los errores con rapidez. En una sociedad cortoplacista, esta es la actitud que debe tomar una organización para adaptarse al cambio, más aún cuando tu contexto empresarial va estrechamente ligado a la era digital, en constante evolución. Desde KingEClient, consultoría digital de referencia para grandes firmas, aseguran que el compromiso del talento es clave para crecer y alcanzar el éxito. Así lo explica su CEO, Javier Aguilar, que apuesta por fichar a personas inquietas e inconformistas e insiste en que la empresa también debe velar por su bienestar.

KINGECLIENT NACE EN BARCELONA EN EL 2000 Y YA HA ABIERTO SEDE EN MADRID, ANDORRA, BRUSELAS, DUBAI O RIYADH. ¿POR QUÉ ESTA EXPANSIÓN?

¿La verdad? Es más fruto de la casualidad que de una internacionalización estratégica. Hemos acompañado a nuestros clientes y eso nos han llevado a crecer en otras ciudades. ¡Justo lo contrario que me enseñaron en la Universidad! La mayoría de las empresas crecemos así.

¿EL MUNDO ACADÉMICO VA UN PASO POR DETRÁS DE LAS EMPRESAS?

¡O dos, o tres! Pero esto evolucionará. Yo estoy convencido de que habrá un vínculo mucho más fuerte. Tiene que ser así, los alumnos requieren una docencia mucho más pragmática, orientada

al día a día del mundo empresarial. Uno puede acabar siendo especialista en derivadas e integrales y, sin embargo, no ha desarrollado habilidades profesionales clave, como, por ejemplo, trabajar en equipo, hablar en público o aprender a negociar. Esto ya está cambiando, las universidades están poniendo mucho énfasis en este ámbito, pero aún hay camino.

¿TENER ESTAS HABILIDADES SOCIALES ES IMPRESCINDIBLE HOY EN DÍA?

Sin duda. Si lo pensamos bien, se suele despedir más por falta de habilidades sociales que por carencias académicas. La formación, en cambio, es una inversión continuada. Vivimos en un mundo en pleno cambio, cada día hay cosas nuevas y, en nuestro caso, la transformación digital es una constante.

¿EN QUÉ PERFIL SE FIJA UNA EMPRESA COMO KINGECLIENT?

Nos centramos en fichar talento que sea muy inconformista con el conocimiento. Hablo de un perfil muy inquieto, que se informe, que lea artículos, que participe en foros y que se relacione con los clientes para saber qué necesitan antes que nadie. Estamos en un sector que cambia tan rápido que cuando sale una formación ya reglada, seguramente se nos ha quedado obsoleta. Por eso, el modelo que tenemos en KingEClient se basa en facilitar las herramientas a nuestros trabajadores para que se nutran de la información que necesitan para formarse, implantar y desarrollar sus conocimientos en la organización. Se trata de trabajar la interacción, de estimular esta habilidad. Este es el tipo de formación en la que invertimos. Valoramos más la actitud, la responsabilidad y el compromiso.

¿ESTÁN PREPARADAS LAS EMPRESAS PARA ESTA TRANSFORMACIÓN DIGITAL? ¿SE PUEDE ESCAPAR DE ELLA?

Preparados lo estamos todos para aquello que nos propongamos, aunque no todos al mismo ritmo. Las empresas igual. Ahora, si podemos escapar o no de la transformación digital... ¿por qué no? Ya sé que es lo que yo vendo, pero también es verdad que la propuesta de valor de algunas empresas se basa precisamente en lo contrario, en lo tradicional, en el 100% artesanal. También sobreviven. Es una tendencia minoritaria, pero creo que irá ganando cada vez más peso. La sociedad necesita compensar la digitalización.

¿QUÉ AVANCES TECNOLÓGICOS MARCARÁN A LAS ORGANIZACIONES DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Por un lado, en una sociedad cada vez más cortoplacista, cada vez se apuesta más por sistemas de conocimiento avanzados que les permitan retener el talento. El período medio de un trabajador en

un puesto de trabajo está bajando mucho. Si perdemos el talento en poco tiempo, la empresa pierde conocimiento y frena su crecimiento. Por otro lado, también se invierte mucho en los canales digitales de interrelación con el cliente para ofrecer un servicio de calidad, reduciendo costes. Aun así, creo que el contacto físico en los momentos clave, seguirán aportan valor.

“El mundo académico va varios pasos por detrás; se requiere una formación más pragmática, pero esto cambiará”

EN ESTE SENTIDO, EL BIG DATA NOS OFRECE UN NUEVO MUNDO DE POSIBILIDADES.

Son las herramientas que más estamos trabajando hoy en día, pero aún queda mucho por hacer. La realidad es que, la mayoría de las empresas son conscientes de que necesitan estos datos para tomar decisiones, pero aún están muy verdes. Gestionar sus bases de datos y entender qué fuentes son las adecuadas para recopilar y tratar estos datos, es hoy en día una necesidad para la mayoría de organizaciones. Aquí mejoraremos mucho en los próximos años.

¿EXISTE CIERTA PSICOSIS EN TORNO A LA GESTIÓN DE DATOS?

Hay una frase que escuché hace ya mucho, que asegura que “la privacidad la perdimos hace mucho”. Es muy importante protegerse, pero, por otro lado, dar según qué información también te facilita la vida. Una empresa puede avanzar a necesidades futuras de las que no eres consciente. Debemos encontrar el equilibrio entre estas dos cosas. El trabajo ahora es para sociólogos, políticos y especialistas en definir modelos macroeconómicos, que son los que deben fijar unos límites para que todo esto nos beneficie a corto y medio plazo.



¿EN QUÉ LUGAR QUEDA LA INNOVACIÓN?

Es imprescindible impulsarla en toda organización, pero en nuestro caso, apostamos por la innovación terrenal: invertimos en desarrollar proyectos que tengan una aplicación real a 1 o 2 años vista. Tiene mucho más sentido, el riesgo es menor y la rentabilidad es más alta. No hay nadie mejor que tu equipo para saber qué necesita tu cliente: pon los mecanismos para que puedan hacerlo.

¿CÓMO AFECTA TENER UNA PLANTILLA TAN JOVEN EN KINGECLIENT?

Los jóvenes de hoy han crecido con valores muy distintos a generaciones anteriores: se comprometen con un proyecto mientras disfrutan; después, cambian. En empresas como KingEClient la rotación es del 30%, por lo que en menos de 3 años eso supone que la plantilla cambiará prácticamente del todo. Es una tendencia mundial, sobre todo en el sector digital: la empresa de hoy no se parece en nada a la que será mañana. El éxito consiste en mantener esta rotación y aprender a identificar y retener el talento, que es el que te aporta conocimiento y te permite evolucionar.

LA ROTACIÓN TAMBIÉN FOMENTA UNA MAYOR DIVERSIDAD. ¿ES ESTE OTRO VALOR IMPRESCINDIBLE PARA LA EMPRESA DEL FUTURO?

Por supuesto. Es fundamental promover la diversidad en todos los sentidos: género, cultura, edad... Nosotros tenemos más directivos que directivos, por ejemplo, y trabajadores procedentes de distintos países. Un KPI de mi organización es el mestizaje: si quiero aportar valor a mis clientes no puedo tener un equipo uniforme. Tanto ahora como en el futuro, una empresa que necesita reforzar su diversidad, es que va mal: es algo que debe fluir con naturalidad.

¿CÓMO EVITAR LA FUGA DE TALENTO EN UNA EMPRESA QUE SE RENUEVA CONSTANTEMENTE?

Satisfaciendo estas necesidades de cambio. ¿Cómo? Con nuevos clientes, con un proyecto atractivo, con un traslado de oficinas o hasta con un nuevo puesto en una de tus filiales en el extranjero... la de hoy es una generación que agradece que se la motive, y eso requiere otro modelo. Debes cuidar el talento porque, en el sector en el que estamos, también hay

competidores y clientes al acecho, inflación de sueldos... el talento va muy buscado y el mercado es libre, no puedes exigir un compromiso si tú no lo ofreces. Por eso, intento diseñar el mejor lugar de trabajo posible para mis trabajadores: escucharlos, ayudarlos, acompañarlos... e ir más allá.

En los últimos años ya ofrecíamos la opción de teletrabajo bajo el concepto del *Smart Working*. Para ello, hemos ido desarrollando una plataforma que ofrezca todos los recursos necesarios al equipo, así como el apoyo y liderazgo que requieren, a pesar de no estar en un mismo espacio físico. Es imprescindible que sean personas autónomas, que sepan administrarse y evolucionar en equipo. Y la verdad, tras los meses de pandemia, que ha obligado a teletrabajar durante meses, podemos decir que el resultado es más que positivo. Para nosotros ha sido algo que ha marcado la diferencia a la hora de retener el talento, puesto que compaginar vida personal y laboral es algo clave hoy en día.

EN CUANTO A JERARQUÍAS, ¿SE TIENDE A DEFINIR MODELOS MENOS RÍGIDOS?

Cada vez son estructuras más planas con funciones de soporte, más funcionales y con más trabajo en equipo. Pero lo realmente importante es definir una cultura de empresa en la que todos puedan hablar con todos. Romper los filtros y ganar agilidad en la comunicación, este es un gran valor. La dirección debe gestionar la información que le llega en positivo y la estructura es un elemento más para conseguirlo.

¿QUÉ PAPEL DEBE JUGAR UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO ASÍ?

Aquí ya no hablamos de recursos humanos, aquí tenemos una Directora de Personas que se encarga de velar por el bienestar de nuestros

“Un KPI de mi organización es el mestizaje: si quiero aportar valor a mis clientes no puedo tener un equipo uniforme”

talentos. Se dedica a velar por un mejor clima en el trabajo, por favorecer el crecimiento profesional de nuestro equipo, por los sistemas de incentivos, por la coherencia con los valores, por resolver posibles conflictos...

¿ES EL FUTURO?

Yo aposté antes por esta figura que por la de un Director de Marketing o un Director Financiero. Es evidente que esto dependerá de la sensibilidad de cada CEO, pero que vamos hacia esta dirección, seguro. Las personas son las que marcan la diferencia, así que, si yo tengo un buen talento, los resultados serán buenos. Pero también sé que, como nuestras empresas están vivas y evolucionan constantemente, hoy no puedo saber cómo seremos mañana. Tenemos que aprender a tomar decisiones en tiempo real y corregir sobre la marcha. La capacidad de las organizaciones para aprender de los errores será una fuente de ventaja competitiva.



MANUELA LANCHA

Human Resources Manager
Knauf Industries

“A la hora de contratar se valora la empatía y el trabajo en equipo”

Entrevista | 13

Reinventarse ha sido el remedio que han encontrado muchas empresas del sector del plástico ante una sociedad cada vez más consciente de la necesidad de preservar el medioambiente. Para ello, la innovación ha sido clave. Adaptarse al cambio requiere una estructura, organización y plantilla fuertes. El secreto para Knauf Industries ha sido la estabilidad, frente a la elevada rotación en el personal de otras empresas. Su responsable de Recursos Humanos, Manuela Lancha, considera que introducir cambios a medida que va avanzando la sociedad es básico para crear entornos de trabajo que retengan el talento.

LA CAMPAÑA DE 'DEMONIZACIÓN' DEL PLÁSTICO ESTÁ MÁS VIVA QUE NUNCA. ¿CÓMO ESTÁ REACCIONANDO EL SECTOR?

Hay inquietud. Estamos en un momento que o buscas alternativas o repercute en tus ventas. Si tu producto no es reciclable o genera residuos, el cliente buscará otro más sostenible. El EPS es 100% reciclable. Para este año, además, hemos introducido cambios a raíz de todas las informaciones que se han ido publicando sobre el plástico y de nuestra concienciación: la política de no residuos “Compromiso OCS”. Ponemos todos nuestros medios para evitar que ningún residuo salga de nuestras fábricas.

¿HABÉIS IMPULSADO ALGUNA OTRA INICIATIVA INTERNA?

Yo creo que nuestro producto tenía mala fama y debemos dejar claro que el EPS es totalmente

reciclable: está compuesto por un 98% de aire.

Con la situación actual, intentamos potenciar más esta idea. Además, la mayoría de nuestras fábricas tienen una planta de reciclaje: recogemos los restos de nuestro producto ya usado, lo trituramos y lo reutilizamos como producto reciclado.

A NIVEL DE NUEVOS TRABAJADORES, ¿QUÉ PERFILES SON LOS MÁS BUSCADOS?

Somos una plantilla bastante estable, con muy baja rotación, especialmente la parte de producción. El último perfil que hemos incorporado, por ejemplo, es un *project manager* para el mercado de automoción. Desde hace unos años se ha ido modificando la estructura, sobre todo de la parte comercial, y se ha enfocado a una organización por mercados y evolucionada al trabajo por proyectos, a una organización que potencia el trabajo transversal y en equipo.

“Ahora se potencia el rol de líder más que de jefe, y los resultados parece ser que son buenos”

¿ESTO SIGNIFICA QUE HABÉIS ADOPTADO UN MODELO MÁS TRANSVERSAL? ¿SE HAN RELAJADO LAS JERARQUÍAS?

Se mantienen las jerarquías, pero sobre todo en la parte comercial, es una estructura más transversal. Cada planta tenía equipo comercial dando servicio a su fábrica y hace unos años, designamos tres responsables de mercado y trabajamos en equipo entre todas las plantas. Hemos notado un cambio muy positivo ya que se produce sinergia de ideas, conocimientos y recursos.

UN CAMBIO ESTRUCTURAL DE ESTE TIPO, ¿CUESTA DE INCORPORAR EN UNA EMPRESA CON UNA PLANTILLA TAN ESTABLE?

Un poco sí. Es un cambio que se ha promovido desde la dirección general. El personal más joven lo incorpora sin problemas, y los empleados con más antigüedad y con puestos de responsabilidad de la empresa quizás les cuesta un poco más, pero se acaban adaptando. Ahora se potencia el rol de líder más que de jefe, y los resultados parece que son buenos.

¿ENTONCES EXISTE UN CHOQUE GENERACIONAL?

No exactamente, aunque a veces sea más complicado y necesite más tiempo de adaptación. Cuesta cambiar de base cuando alguien hace muchos años que trabaja con un sistema y organización concretos.

¿QUÉ MEDIA DE EDAD TIENEN LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE KNAUF?

La media está sobre los 40 años. La gran masa de trabajadores está en la parte productiva y llevan muchos años, por lo que suben la media.

¿CONSIDERA QUE LA DIVERSIDAD DE EDADES ES POSITIVA?

Sí. Los empleados que llevan muchos años aportan la experiencia y los jóvenes llegan con ilusión, ideas nuevas y otros puntos de vista, quizás más innovadores.

¿CÓMO VALORARÍA LA FORMACIÓN CON LA QUE LLEGAN LOS EMPLEADOS MÁS JÓVENES?

Cada vez están más preparados. Sí que observo quizás una contradicción: por un lado, perfiles muy preparados, con amplia formación y experiencia para puestos intermedios o directivos, que contrarrestan con perfiles sin preparación. Resulta chocante que con una sociedad tan exigente, todavía haya jóvenes que dejen de estudiar al acabar la ESO.

“La diversidad de edades es positiva: los que llevan años aportan experiencia y los jóvenes vienen con ideas y formas de trabajar nuevas”

¿CREE QUE ES NECESARIO POTENCIAR MÁS LA FORMACIÓN PROFESIONAL?

Sí, se le debería dar más valor del que tiene. Los perfiles técnicos son muy necesarios y un buen profesional técnico no siempre es fácil de encontrar. Los titulados en ciclos formativos vienen más preparados en práctica laboral. Hay que desmitificar un poco la FP, que parece que todavía no está bien vista. En esto, la administración debe jugar un papel importante. No se invierte lo necesario en educación y los sistemas educativos establecidos, no motivan a los alumnos ni aprovechan su máximo potencial.

EN UN ENTORNO DE EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA CONSTANTE, ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA FORMACIÓN CONTINUA? ¿APUESTAN POR ELLA EN KNAUF?

Es muy difícil estar actualizado con lo rápido que evoluciona la tecnología. Desde Knauf, a través de la gestión del talento, intentamos capacitar al máximo a nuestros colaboradores, de manera que puedan alcanzar nuevos retos profesionales. Disponemos de un presupuesto de formación anual para toda la plantilla y además aprovechamos los créditos de Fundae. Cada año se diseña un plan de formación para el ejercicio siguiente, basado en los nuevos proyectos, planes de carrera y evolución o necesidades de la empresa. Podemos incluir formación de cualquier tipo: idiomas, softwares específicos, mejora continua, seguridad... Y a todos los niveles.

¿HAN APARECIDO NUEVAS PROFESIONES EN KNAUF EN LA ÚLTIMA DÉCADA? ¿PREVEN QUE SE CREEN NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS?

En Knauf creo que no hemos cambiado mucho. Eso sí, los perfiles han ido evolucionando a medida que lo hacía la tecnología. Hay carreras ahora que hace 10 años no existían, por ejemplo algunas ingenierías. Los nuevos puestos de trabajo creo que serán en función de las demandas de los mercados.

¿CUÁL ES LA TENDENCIA EN EL SECTOR, PERFILES CON CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS O CADA VEZ MÁS TRANSVERSALES?

Está bien estar especializado, pero se tiende a la polivalencia, tanto en Knauf Industries, como en el sector en general. Tenemos empleados que son expertos en una máquina concreta, pero se promueve la polivalencia. Cuando se incorpora un mando intermedio o responsable en una de nuestras plantas, habitualmente se la forma en otra de ellas. Queremos que en todas nuestras plantas se trabaje con las mismas directrices de calidad y gestión.

¿QUÉ CRITERIOS SEGUÍS A LA HORA DE ENTREVISTAR A CANDIDATOS?

Personalmente, busco mucho la empatía y la capacidad de trabajo en equipo, del trabajo por proyectos, además de las habilidades y conocimientos específicos para el puesto. Antes creo que estas cualidades no se tenían tanto en cuenta, ha cambiado mucho y la tendencia es que continúe así.

“Personalmente, busco mucho la empatía y la capacidad de trabajo en equipo, además de las habilidades y conocimientos específicos”

IGUAL QUE HAN EVOLUCIONADO LAS PAUTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL, ¿HAN CAMBIADO LAS EXIGENCIAS DE LOS TRABAJADORES CON LAS EMPRESAS?

Creo que sí. A raíz de la anterior crisis, existía una falta de puestos de trabajo, lo que provocó que las exigencias fueran menos y se aceptaba cualquier empleo. Afortunadamente esto ha cambiado y ahora, no solamente se valora el salario a la hora de elegir, se valoran aspectos como la flexibilidad, y la facilidad para la conciliación familiar: el "salario emocional".

¿ESTO HA SUPUESTO UN CAMBIO SIGNIFICATIVO PARA LAS EMPRESAS?

Sí y en nuestro caso muy positivo. Hace muchos años, creo que la mentalidad era: "la empresa manda y el trabajador se adapta". Ahora, por suerte, es un *win-win*. Recibes un salario a cambio de un servicio, pero el empleado debe estar contento. En Knauf Industries y creo que en la mayoría de empresas, se ha cambiado porque la sociedad ha cambiado. Tenemos bastante flexibilidad, teletrabajo, adaptaciones, etc., dentro de nuestras posibilidades. Es muy importante que los empleados trabajen a gusto: creo que así

todos somos más eficientes y productivos. Si los empleados se sienten cuidados, creo que hay más compromiso.

PERO TAMBIÉN HAY MÁS ROTACIÓN: YA NO EXISTE EL TRABAJO DE TODA LA VIDA. ¿ESTO REDUCE LOS NIVELES DE COMPROMISO?

Creo que sí afecta. Pero en Knauf todavía no lo hemos vivido. Tenemos muy baja rotación. Quizás la gente joven es más inquieta y después de un tiempo y de aportar y aprender en una empresa, cambian.

¿CÓMO SE FRENA ESTA ROTACIÓN? ¿CREE QUE EL BIENESTAR EN EL TRABAJO JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE?

Por supuesto. Un poco ligado a lo que hemos comentado antes. La mayor parte del día la pasamos en la empresa. De hecho, en algunas empresas están incorporando figuras que se ocupan de la felicidad en el trabajo. En Knauf Industries no la hemos incorporado, es recursos humanos quien ha adoptado un poco este papel, pero quien sabe en un futuro.

EL BIENESTAR EN EL TRABAJO VA MÁS ALLÁ DE LAS CONDICIONES LABORALES. ¿OS PLANTEÁIS MEDIDAS QUE AFECTAN EL DÍA A DÍA DE LOS TRABAJADORES?

Es una de las ideas pendientes de implementar. Creemos que es fundamental la alimentación y el ejercicio, por ejemplo, y nos gustaría fomentarlo desde la empresa, poniendo en marcha iniciativas en esta línea, el "salario emocional".

¿SOLÉIS TENER ESTUDIANTES EN PRÁCTICAS?

Sí, suele coincidir con el verano, cuando terminan el curso. Creo que las prácticas académicas deberían empezar antes. La mayoría de estudiantes que nos llegan están terminando su formación. Cuanto antes comiencen, antes tendrán contacto con el mundo de la empresa

“La mayor parte del día la pasamos en la empresa; se están incorporando figuras que se ocupan de la felicidad en el trabajo”

y mejor preparados estarán a la hora de incorporarse al mercado laboral.

¿CREE QUE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS SON UNA PIEZA CADA VEZ MÁS FUNDAMENTAL DE LAS EMPRESAS? ¿CONTINUARÁN CRECIENDO?

Los RRHH han evolucionado mucho y creo que lo seguirán haciendo. Aquí hace unos años nos encargábamos exclusivamente de la gestión de personal y poco a poco hemos ido aportando un valor a la empresa. Antes simplemente pagábamos las nóminas y ahora cuidamos a las personas, que al final son el valor más importante que tenemos las empresas.

¿ESTÁ EN PELIGRO EL PUESTO DE ALGUNOS TRABAJADORES PRECISAMENTE POR LOS AVANCES EN AUTOMATIZACIÓN?

Por muchos avances tecnológicos que haya, la parte humana no desaparecerá. Aunque la automatización facilite el trabajo, la parte humana es necesaria.

¿CREE QUE LA INDUSTRIA TODAVÍA ES UN SECTOR DE HOMBRES?

Hay pocas mujeres, sí. En el caso de Knauf Industries, en la parte de producción, quizás al tratarse de un trabajo más físico, hay muchos más hombres que mujeres. En total, las mujeres representamos un 20% de todos los empleados de la empresa, y estamos mucho más presentes en oficinas que en producción. Como detalle, te diré que nuestros departamentos de calidad están formados exclusivamente por mujeres, todas ellas ingenieras.



SARA VIDAL

Directora de Gestión y Desarrollo de Personas
La Fageda

“Las nuevas generaciones llegan mucho más concienciadas en valores”

Entrevista | 14

La Fageda es una empresa que apuesta claramente por un modelo distinto de economía, basado en “ser un sólido proyecto social y empresarial”. Sara Vidal, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas en La Fageda, cree que “las nuevas generaciones llegan mucho más concienciadas en temas medioambientales, sociales o de igualdad”, con lo que el futuro debería seguir esta dirección socialmente responsable.

EN LA WEB DE LA COMPAÑÍA PODEMOS LEER QUE SU VISIÓN ES “SER UN SÓLIDO PROYECTO SOCIAL Y EMPRESARIAL”. DESDE SU CREACIÓN A PRINCIPIOS DE LOS AÑOS OCHENTA, PODEMOS DECIR QUE YA ES UN PROYECTO CONSOLIDADO. ¿CUÁL ES LA CLAVE DEL ÉXITO DE LA FAGEDA?

Supongo que hay muchas, pero, sobre todo, la figura de Cristóbal Colón, fundador e ideólogo de La Fageda. Se focalizó en la idea de que todas las personas, tengan la capacidad que tengan, pueden aportar algo a la sociedad. Esto y trabajar sin descanso han sido las claves del éxito del proyecto. Aunque somos un equipo directivo relativamente nuevo, hay personas que llevan 30 años trabajando incansablemente y con un compromiso inmenso; sin él tampoco se entendería nuestro éxito. La Fageda no es simplemente un trabajo, es una manera de entender la vida.

EL PROYECTO DE LA FAGEDA ESTÁ FUNDAMENTADO EN UNOS VALORES MUY CLAROS, NO SOLAMENTE EN RELACIÓN CON LAS PERSONAS, TAMBIÉN A NIVEL MEDIOAMBIENTAL. ¿SER UNA EMPRESA CON VALORES SE HA CONVERTIDO EN UNA NUEVA EXIGENCIA DE LA SOCIEDAD?

Tener valores es una exigencia de la sociedad, pero no se debe plantear como tal. Es algo que debe salir de ti, ya que todos formamos parte de esta sociedad. Preguntarse qué valores nos definen es importante y absolutamente necesario. Aun así, es algo que viene casi definido por el entorno y la cultura de empresa.

HACE UNOS AÑOS, EL ASPECTO SOCIAL DEL PROYECTO NO ERA TAN CONOCIDO PARA EL PÚBLICO GENERAL. A RAÍZ DE UN REPORTAJE EN TELEVISIÓN EN 2012 GANÓ VISIBILIDAD. ¿ES IMPORTANTE COMUNICARLO?

La Fageda es un proyecto social fundamentado sobre una realidad empresarial muy potente. Ofrecemos productos de gran calidad independientemente de quien los fabrique. Por este motivo nunca hemos utilizado como argumento de venta la condición de vulnerabilidad de muchas de las personas que forman parte de la organización. Aun así, es importante comunicar este proyecto porque puede servir de ejemplo para mostrar que otra ideología empresarial, más ética y socialmente responsable, no solamente es posible, sino que existe y, además, es viable y rentable.

DENTRO DE LOS VALORES DE LA FAGEDA ESTÁ “LA PERSONA COMO EJE”. PARTIENDO DE ESTA PREMISA, ¿QUÉ CAMBIOS TECNOLÓGICOS HABÉIS INTRODUCIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS QUE HAYAN MODIFICADO LAS DINÁMICAS LABORALES?

Nuestra forma de trabajar consiste en asegurar una ocupación, dentro del colectivo con el que trabajamos, donde las personas puedan desarrollar al máximo sus capacidades. Si es necesario, modificamos las características de un puesto para que se adecue y adapte mejor a la persona. En este sentido, en los últimos cuatro años hemos invertido mucho en hacer el trabajo más seguro y, sobre todo, más saludable desde el punto de vista ergonómico. Al mismo tiempo, hemos ganado en eficiencia. El objetivo es crear posiciones laborales con valor.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS EN LA FAGEDA?

Por un lado, al prestar servicios de atención directa a las personas, como son las residencias, el servicio de soporte al hogar y el de terapia ocupacional, necesitamos profesionales como educadores sociales o integradores. En el ámbito empresarial, nuestra fábrica de yogures, mermeladas, helados

y la sección de jardinería, requieren profesionales con perfiles muy variados, desde ingenieros a técnicos, administrativos, comerciales y auxiliares.

También cabe destacar que todas las personas dedicadas a las diferentes áreas de gestión estamos ubicadas físicamente en un espacio común y abierto que favorece el trabajo en equipo. En el centro de este espacio se encuentran los profesionales técnicos del área socio-laboral: psicólogas, trabajadoras sociales, educadores para poder atender y dar el soporte y acompañamiento necesarios a los trabajadores con necesidades especiales en su puesto de trabajo.

“Valoramos mucho las experiencias vitales, valores y principios de cada persona más allá de sus conocimientos técnicos”

¿TENÉIS DIFICULTADES PARA ENCONTRAR ALGÚN PERFIL CONCRETO EN EL MERCADO LABORAL?

Encontrar personas con talento es muy complicado. Nuestra localización, aunque sea un entorno privilegiado, nos dificulta un poco más la búsqueda, tanto para el área empresarial como para la social. Valoramos mucho las experiencias vitales, valores y principios de cada persona más allá de sus conocimientos técnicos.

¿QUÉ VALORÁIS MÁS ALLÁ DE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS EN UNA NUEVA INCORPORACIÓN?

Un indicador muy importante para nosotros es que cada persona tenga la capacidad de poner “el foco” en las demás. Seres humanos tenemos tendencia a movernos por ego. Queremos el mejor sueldo, la mejor casa, etc. Esto, en parte, debe ser así porque nos ayuda a crecer y desarrollarnos.



Sin embargo, el problema aparece cuando no somos capaces de ver más allá y nos olvidamos de ver al otro. La mayoría de personas que forman parte de nuestro proyecto, están en él porque han encontrado un sentido en el trabajo que hacen por los demás y por el bien común. No hace mucho oía comentar a un compañero del departamento comercial que lo explicó de manera muy gráfica: "yo no vendo yogures, intento ganar dinero para dar respuesta a un problema social".

¿LAS PERSONAS CON NECESIDADES ESPECIALES CON LAS QUE TRABAJÁIS SIGUEN EL MISMO PROCESO DE SELECCIÓN QUE LOS DEMÁS EMPLEADOS?

La Fageda tiene dos vías de entrada. Por un lado, la ordinaria, donde tenemos unas necesidades técnicas concretas y buscamos profesionales con el perfil necesario para desarrollar la tarea. En este caso, el proceso de selección es parecido al que pueda hacer cualquier empresa. Siempre que sea posible apostamos por la promoción interna. Por otro lado, cuando hablamos de las personas con necesidades especiales, el proceso de entrada es muy distinto. Acuden bajo demanda de los servicios sociales y de salud mental de

la comarca o de su propia familia, y contactan directamente con el equipo técnico del área sociolaboral. Éste realiza una valoración completa y, si consideran que un puesto de trabajo puede ayudar a la persona a desarrollarse, se incorpora al proyecto y en el lugar que mejor se adapta a sus capacidades.

LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA ES UN FACTOR IMPORTANTE EN TODA EMPRESA. ¿CÓMO ES EN LA FAGEDA?

Además del colectivo de trabajadores del Centro Especial de Empleo (personas con certificado de discapacidad por discapacidad intelectual y/o enfermedad mental) con el que trabajamos, hace seis meses creamos la empresa de inserción El Faig de la Fageda, dedicada a personas en riesgo de exclusión social. Por ello, ahora mismo en La Fageda convivimos gente de procedencias y realidades muy distintas. En los demás aspectos que definen la diversidad de una empresa, respetamos la paridad entre hombres y mujeres, y nuestra media de edad se sitúa en los 41 años.

“Siempre que sea posible, en un proceso de selección apostamos por la promoción interna”

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HA AUMENTADO MUCHO LA ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS, ¿TAMBIÉN EN LA FAGEDA?

En los últimos años se han incorporado un número importante de profesionales para poder encarar los retos del futuro. Este hecho, sumado a que no ha habido prácticamente bajas, nos lleva a una rotación negativa o muy baja. Las personas que forman parte de La Fageda quieren estar aquí por muchos más motivos que simplemente el salario y, en nuestro caso, destaca el gran compromiso que los trabajadores tenemos con el proyecto.

MÁS ALLÁ DE TENER UN PROYECTO ATRACTIVO, ¿CÓMO CONSEGUÍ ESE COMPROMISO?

Creo que el indiscutible liderazgo del presidente de la Fageda, Cristóbal Colón, y el de todas las personas que, junto a él, lucharon sin descanso hasta encontrar la fórmula correcta para llevar el proyecto adelante. Demostraron que otra manera de implantar negocios empresariales es posible, impactando positivamente en las personas y en la sociedad y, además, es rentable. Ellos nos sirven de ejemplo y de guía.

EN UN FUTURO CERCANO, ¿LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO SERÁ DISTINTA?

Nuestro funcionamiento requiere que todas las áreas estén muy interrelacionadas. Al contrario de lo que ocurre en algunas empresas, todos necesitamos saber qué hacemos como conjunto para movernos en la misma dirección. Para nosotros son muy importantes los espacios de coordinación. Por lo tanto, si realizamos cambios, será con la voluntad de evolucionar para mejorar. Buscaremos incrementar los canales de

comunicación internos y el trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que ya somos más de 300 empleados y contamos con distintos centros, la digitalización será un aspecto clave para mejorar en este ámbito.

¿TENÉIS PREVISIÓN DE SEGUIR INCREMENTANDO LA PLANTILLA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Nuestro crecimiento siempre va de la mano de las necesidades sociales que emergen en nuestro territorio, a las que damos respuesta implantando, si es necesario, nuevas actividades. Crecer a nivel mercantil no tiene sentido para nosotros si no es para dar respuesta a un problema social. Sin esta visión, y vocación social, La Fageda perdería su sentido.

¿LOS ESTUDIOS SUPERIORES SE ADECUAN A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?

Creo que los jóvenes actuales salen muy preparados a nivel teórico. En el ámbito práctico o vivencial, pienso que todavía les queda mucho por recorrer. Aunque lo acabarán adquiriendo, veo el entorno docente muy alejado del empresarial.





¿EN EL FUTURO HABRÁ MÁS RELACIÓN ENTRE EL MUNDO FORMATIVO Y EMPRESARIAL?

¡Debería! De hecho, con la Formación Dual ya se ha ganado mucho, aunque las empresas deberían conocerla más y tener más facilidades para aplicarla.

Por otro lado, y conscientes de la necesidad de atender las demandas laborales de nuestro territorio, resolviendo a la vez la problemática social de jóvenes que son expulsados del sistema educativo convencional, en La Fageda estamos trabajando en impulsar un ambicioso proyecto de formación profesionalizadora.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA FORMACIÓN INTERNA?

Muchísima. Es clave. Para nosotros es también la herramienta para trasladar los Valores, Principios y, en definitiva, la Cultura de la Organización. En La Fageda realizamos mucha formación interna. En nuestro plan anual programamos, por un lado,

todo un bloque dedicado a temas técnicos y legislativos y, por otro, un apartado de desarrollo personal.

En el marco de este desarrollo personal, centramos la formación en las bases ideológicas, valores y principios del proyecto, focalizándonos en el equipo y en trabajar por objetivos comunes. Lo importante son las personas y por tanto deben tener la oportunidad de desarrollarse tanto profesional como personalmente.

¿EN EL FUTURO SERÁN MÁS IMPORTANTES LAS HABILIDADES PERSONALES QUE LAS ESTRUCTURAMENTE ACADÉMICAS?

Creo que si una persona se esfuerza y tiene el entorno adecuado, puede aprender todos aquellos aspectos técnicos que se proponga. En cambio, hay una serie de principios y valores

“Tengo mucha fe en los jóvenes. Las nuevas generaciones llegan mucho más concienciadas en temas medioambientales, sociales y de igualdad”

que van en la esencia de cada uno. Estos te los enseñan personas especiales, libros, vivencias... No lo hará ninguna universidad.

¿NO TENDRÍAMOS QUE ESTAR TAN OBSESIONADOS CON LOS TÍTULOS?

Esto siempre ayuda y el saber no ocupa lugar. Uno debe estar formándose toda la vida. Aun así, a una persona no se la reconocerá por los muchos títulos de su currículum, se la reconocerá por actuar en coherencia con sus valores y principios.

¿EL FUTURO NOS DEPARA MÁS EMPRESAS CON UN MODELO COMO EL DE LA FAGEDA O HABRÁ MÁS OPORTUNIDADES EN COMPAÑÍAS “ORDINARIAS”?

Tengo mucha fe en los jóvenes. Las nuevas generaciones llegan mucho más concienciadas en temas medioambientales, sociales y de igualdad. Es importante comunicar que el modelo de La Fageda es rentable, aunque no somos el único ejemplo que hay, encontramos muchas empresas como nosotros. Esto quiere decir que otra manera de entender el trabajo, la sociedad y la economía es posible porque hay pruebas de ello. Espero y deseo que en un futuro cercano la sociedad se encamine hacia este tipo de modelos más justos, más sostenibles y más enfocados en priorizar el bien común.



PALOMA FUENTES

Gerente de Felicidad
MAHOU SAN MIGUEL

“Vivimos en una sociedad en la que el estrés está bien visto”

Entrevista | 15

La incorporación de Áreas de Gestión de la Felicidad al organigrama de las empresas es “una ola que ya está aquí y que es imparable”, afirma la Dra. Paloma Fuentes, Gerente de Felicidad de Mahou San Miguel en Madrid. Esta tendencia, aún incipiente en España, supone una nueva forma de entender la gestión del talento. El proyecto de Mahou San Miguel se basa en el desarrollo de personas, no solamente en el ámbito laboral, también a nivel personal, “porque uno y otro están estrechamente unidos”.

¿CÓMO ES LA EVOLUCIÓN DE ‘MÉDICA DEL TRABAJO’ A ‘GERENTE DE FELICIDAD’?

Trabajo en Mahou San Miguel desde hace más de 30 años, siempre como Médica del Trabajo. Llevábamos muchos años trabajando el bienestar; de hecho, fuimos una de las cinco primeras empresas de España Certificadas por AENOR como Empresa Saludable. Tras la publicación de la Ley 31/95 fui, además, la Coordinadora de la Especialidad de Psicosociología, y en esta área habíamos trabajado fundamentalmente en todo lo relativo al estrés, la temática asociada por excelencia a los riesgos psicosociales. A pesar de que los resultados obtenidos eran muy positivos, y de todas las acciones que realizábamos en relación a la prevención y la gestión del estrés, era consciente de que algunas de las consultas médicas que tenía cada día podían estar provocadas por un desajuste emocional. Esa doble visión, clínica y preventiva, nos permitió

percibir que era imprescindible generar una visión más amplia, más flexible, sobre cómo mejorar las respuestas psicoemocionales que damos ante las diferentes situaciones que nos surgen en el día a día, tanto a nivel laboral como extra-laboral.

¿SE TRATABA ENTONCES DE ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN A UNA NUEVA PROBLEMÁTICA?

Realmente se trataba de dar respuestas distintas a situaciones habituales, siempre con el objetivo puesto en lograr incrementar el nivel de salud de las personas. Como consecuencia, elaboramos un nuevo concepto, más amplio, de lo que entendemos como salud: la capacidad para desarrollar plenamente todas nuestras capacidades. Eso nos llevó a entender el estrés como una herramienta biológica útil para afrontar en las mejores condiciones nuestro día a día, siempre y cuando cumpla algunos requisitos básicos. El resumen sería que nuestro cambio de

percepción nos llevó a aceptar el buen estrés y a aprender a regularlo en beneficio de nuestra salud, lo que resumimos en una frase que nunca olvidaré: Nuestro objetivo no es luchar contra el estrés, sino lograr tener personas estresadas pero felices. Porque la realidad es que vivimos en una sociedad que está perfectamente adaptada al estrés. Incluso está bien visto socialmente.

¿A PARTIR DE ESTE MOMENTO YA EMPIEZAN A HABLAR DE FELICIDAD?

Creamos el Área de Bienestar Emocional, pero pensamos que no sólo la emoción era significativa. ¡La verdadera importancia está en la mente entera! Es ésta la que da consistencia al concepto de Felicidad Biológica. Merecía la pena trabajar en el desarrollo de las personas a partir de lo que la ciencia sabe ya sobre el funcionamiento del cerebro. Es evidente que no se trata de que la organización se plantee como tal lograr la felicidad de sus empleados, porque la felicidad de cada persona depende única y exclusivamente de ella misma, lo importante es que las personas conozcan e integren en sus prioridades personales la necesidad de crecer en recursos mentales para tener más salud y conseguir una vida de mayor calidad.

EL CONCEPTO FELICIDAD, APLICADO AL MUNDO EMPRESARIAL, ES TODAVÍA MUY NOVEDOSO. ¿CÓMO DEFINE LA FELICIDAD LABORAL?

La felicidad laboral es el conjunto de acciones que seguimos para que las personas realicen cambios en su forma de afrontar los retos de cada día. Nosotros definimos la felicidad como un estado mental en el que tenemos más capacidad para tomar mejores decisiones, de estar mejor conectados con los demás, de reflexionar adecuadamente sobre nuestras aptitudes y de regular mejor nuestras emociones. En definitiva, un estado mental que genera una especial energía biológica que potencia el talento, la eficacia, la productividad, la creatividad, y,

“Un estudio de Harvard de 1939, vigente hoy en día, determinó que las relaciones sociales son el elemento que aporta más felicidad”

fundamentalmente, la salud. Es importante incidir en que cuando nuestra mente trabaja en ese estado de energía, logramos desarrollar todos esos aspectos que configuran lo que entendemos por calidad de vida, tanto para nosotros, como para los demás.

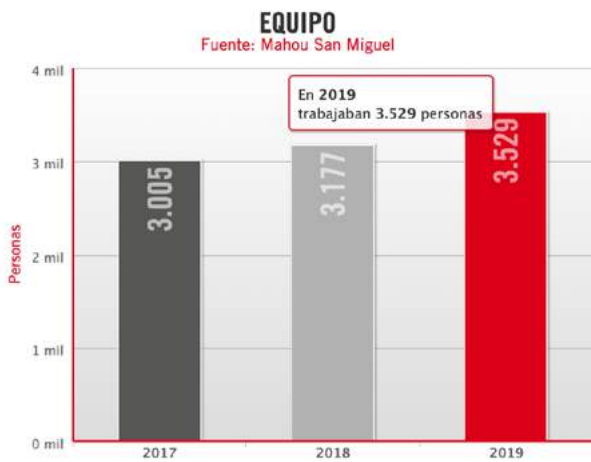
¿LA FELICIDAD ES UNA CUESTIÓN SOCIAL?

Las dos conclusiones más destacables que se desprenden del Estudio de Desarrollo de Adultos, el estudio longitudinal más largo de la Historia, que empezó la Universidad de Harvard en 1939, y que sigue vigente hoy en día, determinaron que el elemento que mayor felicidad provoca en las personas es el nivel de solidez de sus relaciones sociales. En segundo lugar afirmó que, al llegar a los 50 años, el mejor índice para medir la expectativa de vida de una persona no es ni las cifras de colesterol ni las de tensión arterial, sino la solidez y satisfacción de sus relaciones sociales.

Esto es tan importante que cuando trabajamos, deberíamos tener en cuenta que los compañeros con los que compartimos nuestra jornada a diario son un factor esencial de salud para nosotros y nosotros para ellos. Es fundamental entenderlo y tenerlo siempre en cuenta.

¿CÓMO SE MIDE LA FELICIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN?

El sentimiento de felicidad suele ser pasajero y cualquier intento de medición de ese sentimiento es poco fiable, está mediado por muchos factores interpuestos (nuestros recuerdos, nuestros valores, ...). Pero cuando, como en nuestro caso, entiendes que la felicidad es un estado de energía



mental proactiva que parte de una mente con cuatro cualidades o características esenciales: conciencia, coherencia, flexibilidad y salud, lo que si podemos medir son las habilidades o competencias que nos conducen a lograr esa mente/cerebro tan especial.

Como resultado de muchos estudios científicos que se vienen publicando en las mejores universidades del mundo, hemos definido veinte maravillosas habilidades que contribuyen a lograr esa calidad mental que es nuestro objetivo. Y estas 20 habilidades sí se pueden medir de forma veraz, sólida y objetiva, a través de un cuestionario que hemos desarrollado en colaboración con una consultora valenciana (Jakobson&Azulay), la Universidad Autónoma de Madrid y la Politécnica de Valencia.

¿SE REALIZA UN TEST PARA DETERMINAR EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRA CADA PERSONA?

Efectivamente. Hemos desarrollado un novedoso cuestionario al que llamamos "CHEF" (Cuestionario de Habilidades Específicas de Felicidad), que cuenta con esas validaciones que antes te comentaba. El CHEF se apoya en un algoritmo

denominado ADN emocional, que evalúa comportamientos a través de la producción de neurotransmisores que se producen en las sinapsis neuronales. Con este algoritmo, medimos esas 20 habilidades que hemos definido de una manera muy especial y que nos permiten conocer el nivel de predisposición/desarrollo individual de cada persona para la Felicidad. En nuestro modelo, la felicidad es el resultado de sumar el 40% de las habilidades adscritas a la conciencia y un 20% de cada una de las otras habilidades importantes (salud, flexibilidad, coherencia). Con estos datos, podemos calcular el nivel de "potencial" de felicidad de una persona, y, lo que es más importante aún, las habilidades concretas que debe entrenar.

CON ESTE PUNTO DE PARTIDA, PODRÁN DETERMINAR CUÁLES SON LOS PASOS A SEGUIR. ¿QUÉ TIPO DE ACCIONES REALIZAN?

Partimos de dos premisas muy importantes: En primer lugar, el cerebro es plástico. Nuestra materia gris puede ser entrenada, tanto para aprender (plasticidad positiva), como para desaprender (plasticidad negativa). Tan importante es una cosa como la otra. En segundo lugar, tenemos que tener muy claro que nadie hace feliz a nadie. Somos felices por decisión propia. Desde este punto de vista, nosotros mostramos y acompañamos. Mostramos mediante acciones de sensibilización y formación, y, en general, acompañamos a las personas que voluntariamente deciden hacer este recorrido. Una de esas acciones es la elaboración de un completo y ameno Manual de Entrenamiento de cada una de esas 20 habilidades mentales, que sin duda van a ayudar a las personas a entrenar su cerebro.

LA CREACIÓN DEL ÁREA DE FELICIDAD HA SIDO UN PROCESO DE LARGA TRAYECTORIA. ¿ES FÁCIL CONVENCER DE LA IMPORTANCIA DE LA

FELICIDAD EN LA ORGANIZACIÓN?

No fue fácil utilizar la palabra "felicidad" unida al concepto de "trabajo", porque se le suele asignar un significado incluso frívolo. Basar todo nuestro proyecto en las conclusiones que la ciencia nos enseña cada día transformó esa idea y permitió usar el término "felicidad" como sinónimo de neurociencia, talento y salud.

¿EL TÉRMINO FELICIDAD SE RECIBÍA CON ESCEPTICISMO?

Exacto, no era fácil de entender y de asumir. Pero todo desapareció cuando explicamos la fortaleza científica de nuestro modelo.

¿LA CREACIÓN DE LA FIGURA DEL GERENTE DE FELICIDAD SUPONE UNA RUPTURA CON EL ÁREA DE PERSONAS QUE SE CONOCÍA HASTA AHORA?

No, se trata de una evolución. Venimos de salud, bienestar y llegamos a felicidad. No utilizaría la palabra ruptura, pero sí que creo que hay que ser valientes para ponerla en marcha. No es algo que surja de la noche a la mañana. Creo que es importante reconocer, agradecer y valorar el coraje y la valentía que ha demostrado la alta dirección de la compañía al integrar la palabra "felicidad" al organigrama. Te aseguro que a día de hoy forma parte de la "vida" diaria de la organización, aunque es cierto que sigue llamando la atención.

AUN SIENDO UNA EVOLUCIÓN, SUPONE UN CAMBIO MUY IMPORTANTE EN EL ÁREA DE PERSONAS

Es rupturista porque empieza a transformar la cultura empresarial. Un ejemplo: una vez al mes realizamos una acción, a la que llamamos *Desayuno con Diamantes*, en la que además de un desayuno saludable, llevamos un experto sobre algunas de las habilidades que hemos comentado. En el último *Desayuno con Diamantes* tuvimos un pequeño concierto de música clásica. Ese mismo

día, era la primera jornada en la empresa de algunas personas. ¿En cuantas compañías tienes un concierto de violín y cello en tu primer día de trabajo, con música de Bach y Vivaldi? Sin duda es algo extraordinario. Esta transformación cultural es innovadora, transformadora, desde luego no puede quedarse en la categoría de anécdota. Si desde el Área de Bienestar actuamos mejorando las condiciones externas para que repercutan positivamente en el interior de las personas, desde el Área de Felicidad las actuaciones promueven una transformación interna que tiene una repercusión positiva en el exterior.

“No fue fácil utilizar la palabra ‘felicidad’ unida al concepto de ‘trabajo’, porque se le suele asignar un significado incluso frívolo”

¿EL OBJETIVO FINAL DE ESTA ÁREA DE FELICIDAD ES MEJORAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO, ASÍ COMO LA PRODUCTIVIDAD?

El objetivo final es colocar a las personas, su bienestar, su salud y su felicidad en el centro de la organización. Nuestro objetivo es mostrar y acompañar a las personas que lo desean a realizar un recorrido de transformación interior que les dote de herramientas para los retos que la vida nos va trayendo, de forma que puedan afrontarlos en las mejores situaciones posibles, dando la mejor respuesta. Esa transformación interior tendrá repercusiones positivas seguras en la retención del talento, en la productividad, en la creatividad, y la eficacia, pero solo como efectos secundarios y a medio-largo plazo.

¿EL CONCEPTO VA MÁS ALLÁ DE LA VIDA LABORAL?

Por supuesto. Ejemplo de ello es cuando una persona, después de una acción, curso o taller, me

pregunta cómo puede trasladar a su casa toda esa información que acaba de recibir para compartirla con sus hijos, siempre pienso: "vamos bien. Esto es el éxito real", porque cuando realmente aciertas es cuando la gente quiere incorporar lo aprendido en todos los niveles de su vida, especialmente con aquellas personas que más quiere.

“Por supuesto, el área de felicidad va a crear una nueva posición laboral que, además, será transversal”

¿HAY UNA MAYOR PREDISPOSICIÓN EN LOS EMPLEADOS MEJOR FORMADOS?

Yo diría que depende más de la edad. A la gente joven se llega de una manera y a la mayor de otra, independientemente de su formación. Obviamente, no se llega con el mismo recorrido a los empleados de fábrica que a los de las sedes porque, evidentemente, se trata de grupos poblacionales distintos. No utilizan las mismas herramientas de trabajo y tienen horarios y disponibilidades distintas. Pero intentamos adaptarnos a todas las circunstancias y necesidades.

¿CÓMO SE ACERCA EL PROYECTO DE FELICIDAD A LAS DISTINTAS GENERACIONES DE TRABAJADORES?

El lenguaje y los motivos que alegas son fundamentales. A las generaciones jóvenes las convences por el proyecto. Estas, normalmente ya están muy sensibilizadas y tienen algunos conocimientos sobre la temática. En cuanto a los trabajadores de mayor edad, tienen una experiencia de vida que es una joya, y saben valorar mejor que es más importante para

su calidad de vida. Tienen la vivencia y la conciencia de que el tiempo se escapa y hay que aprovecharlo de la mejor manera posible, lo que los convierte en un grupo también muy sensibilizados con el tema. Lo importante es tener en cuenta de que todos somos seres humanos y que, en las necesidades básicas, somos todos muy parecidos. Cada uno llegará desde su lugar, pero lo importante es que todos se enamoren del proyecto y entiendan la potencia de los cambios que les mostramos para su salud y su calidad de vida.

¿PARA LAS NUEVAS GENERACIONES, CON MOTIVACIONES DISTINTAS QUE LAS ANTERIORES, LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD LABORAL VA CONVERTIRSE EN UNA NUEVA EXIGENCIA DEL TRABAJADOR?

Sin ninguna duda. Estamos transformando la cultura del conjunto de la compañía. No estamos trabajando sólo para un grupo determinado de empleados. Las nuevas generaciones serán los beneficiados a largo plazo, pero creo que los de mayor edad expandirán en su entorno esta transformación, y así también generará cambios sociales.

MAHOU SAN MIGUEL ES UNA EMPRESA GRANDE. LOS MÁS ESCÉPTICOS PUEDEN PENSAR QUE SOLAMENTE LAS COMPAÑÍAS DE UN TAMAÑO IMPORTANTE PUEDEN PERMITIRSE TENER UN ÁREA ESPECÍFICA DE FELICIDAD, ¿ES ASÍ?

En absoluto. Lo importante es transformar la percepción de que el trabajo constituye, además de otras muchas cosas, una oportunidad única para desarrollar también habilidades que nos van a ayudar a ser mejores profesionales y personas más sanas y más comprometidas con ellas, su felicidad y la de los demás. Y eso no depende del tamaño de la empresa, solo de la voluntad de hacerlo.

¿LOS PROFESIONALES ACTUALES ESTÁN SUFICIENTEMENTE FORMADOS EN GESTIÓN DE LA FELICIDAD? ¿SERÁ UNA TEMÁTICA QUE COBRARÁ MÁS IMPORTANCIA EN EL FUTURO?

Sin duda habrá que desarrollarlo desde el punto de vista de la formación. Ahora mismo, el único Master de NeuroFelicidad que tiene lugar en España es el de la Universidad de Valencia, que es el que hice yo. Aunque ya llevaba tiempo formándome en otras áreas, de felicidad, la materia de la Neurociencia es básica para trabajar el modelo que hemos creado. Además, nos va a abrir otros campos nuevos de aprendizaje y desarrollo, incluso en el ámbito empresarial.

AUNQUE TODAVÍA ES UNA REALIDAD MUY INCIPIENTE, ¿EL ÁREA DE FELICIDAD VA A CREAR UNA NUEVA POSICIÓN EN EL MERCADO LABORAL?

Por supuesto, además será una posición laboral transversal. No solamente tendrán la posibilidad, sino que deberán estar integradas personas de otras áreas de la compañía. La gestión de la felicidad tiene que formar parte de las empresas desde los Servicios Médicos, hasta absolutamente todas las demás áreas, con especial vinculación a la de Innovación, Digitalización, Talento, Personas, etc. Estoy segura de que así será, y esa es precisamente un objetivo deseado, porque, aunque yo ocupe el cargo de Gerente de Felicidad, todos los empleados y departamentos están integrados en ella. Así lo siento y lo vivo.

¿EN UN FUTURO CERCANO, LOS DEPARTAMENTOS DE FELICIDAD VAN A SER MÁS NORMA QUE EXCEPCIÓN?

¡Sin ninguna duda! A día de hoy, soy la única Gerente de Felicidad que hay en España, en una empresa de la importancia de Mahou San Miguel. En nada de tiempo, nuestro caso no será la excepción, sino la norma de muchísimas empresas.



IMMA FORNT

Directora
Papelmatic

“Ser una empresa responsable ha servido para atraer talento”

Entrevista | 16

En una nueva realidad en la que el cliente y el trabajador están cada vez más informados, “ser una empresa responsable ha servido para atraer talento”, afirma Imma Fornt, directora de Papelmatic en Barcelona. Desde la compañía experta en higiene y bienestar, creen que el futuro estará marcado por un “mayor trato y comunicación con el cliente”, gracias a la liberación de tareas con poco valor añadido que ofrecerán las nuevas tecnologías, así como por la desaparición de las jerarquías dentro de las organizaciones.

PAPELMATIC SE DEFINE COMO UNA EMPRESA COMPROMETIDA CON EL MEDIO AMBIENTE. ¿DESDE EL SECTOR, SE HA NOTADO UN INCREMENTO DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS ECOLÓGICOS?

Dentro de nuestro sector siempre ha habido una gran sensibilidad por el medio ambiente. La industria del papel, nuestro origen, siempre ha estado mal vista ya que se trataba de una actividad contaminante. La demanda de productos ecológicos sufrió una bajada durante los años de crisis económica, tanto por parte del cliente como del fabricante, pero desde hace poco sí que hemos remarcado una aceleración significativa de la concienciación medioambiental y estamos teniendo más demanda de estos productos. Creemos que hay una oportunidad de mercado en este sentido.

ACTUALMENTE, TENÉIS UN 75% DE VUESTRO CATÁLOGO CLASIFICADO COMO PRODUCTO ECOLÓGICO.

Durante un tiempo nos planteamos hacer un catálogo ecológico, pero vimos que prácticamente todos nuestros productos lo eran.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HAN AUMENTADO LAS IMPORTACIONES DE CELULOSA Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA PROCEDENTES DE PAÍSES COMO CHINA, CONCRETAMENTE UN 34%. ¿CÓMO HA AFECTADO ESTA IRRUPCIÓN AL SECTOR?

China ha afectado al sector del papel de diversas formas. Por un lado, el país aumentó su actividad y fabricación de cartón por consumo propio. Esto provocó una subida del coste de materia prima de reciclado. Por otro lado, es verdad que estamos viendo incrementadas las importaciones, pero no de celulosa, ya que es un producto difícil de transportar debido a su volumen. Por ese motivo

han empezado a abrir factorías de tisú en España. Los demás productos que nos llegan de China es una cosa con la que convivimos desde hace tiempo y tendremos que seguir haciéndolo.

PAPELMATIC SE INVOLUCRA SOCIALMENTE CON VALORES COMO INTEGRIDAD, CONFIANZA EN LAS PERSONAS O ATENCIÓN AL ENTORNO. ¿SER UNA EMPRESA COMPROMETIDA ES REALMENTE UN HECHO DIFERENCIAL?

Sí, sin duda. El cliente está cada vez mejor informado. Los consumidores quieren saber más cosas sobre lo que compran: dónde se ha fabricado, quien, en qué condiciones, etc. Frente a esta mayor demanda de información, como empresa se debe responder con más transparencia.

¿SER UNA EMPRESA CON VALORES SERÁ TENDENCIA EN EL FUTURO?

Será esto, o no serás. En nuestro caso, como empresa familiar que somos, ya teníamos unos valores. Con la evolución de la compañía y la introducción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) vimos que encajaban dentro de esta tendencia. A partir de 2014, ya formaban parte del Plan Estratégico de la compañía. Con el trabajador lo hemos notado. Ser una empresa responsable ha servido para atraer talento a la compañía.

EN SUS MÁS DE 50 AÑOS, PAPELMATIC HA EVOLUCIONADO DESDE FABRICANTE, A DISTRIBUIDOR Y HASTA CONSULTORA (CON LA EMPRESA HGS). ¿EL FUTURO PASA POR OFRECER UN SERVICIO INTEGRAL Y NO HABLAR TANTO DE PRODUCTO?

Hoy en día, si quieres producto, vas a internet y lo encuentras. Obviamente, necesitas tener producto y, además, a un precio competitivo. Pero lo que nosotros podemos ofrecer en este mercado B2B es valor añadido, aportamos esa *expertise* que hemos ido adquiriendo en estos

55 años solucionando problemas de higiene y seguridad en entornos profesionales. Es muy importante recomendar el producto adecuado y formar al personal que lo utilizará. Por eso, como especialistas, aportamos soluciones. Esto es lo que el cliente valora.

“Los consumidores quieren saber más cosas sobre lo que compran: dónde se ha fabricado, en qué condiciones, etc”

LA CONSULTORÍA HA IDO GANANDO TERRENO EN PAPELMATIC. ¿QUÉ PARTE DEL NEGOCIO SUPONE ESTA ÁREA ACTUALMENTE?

Está claro que la mayor parte de los clientes siguen viniendo porque buscan producto. Al final, la consultoría se ha convertido en una pre-venta para nosotros.

LA EVOLUCIÓN DE LA FABRICACIÓN EN LOS DISTINTOS SECTORES SE ENFOCA A UNA AUTOMATIZACIÓN CADA VEZ MAYOR. ¿EN QUE POSICIÓN SE ENCUENTRA EL SECTOR?

Estamos realizando inversiones para mejorar en productividad. En 2014, pasamos de una producción bastante artesanal a una más automatizada. Aquí tenemos todavía mucho campo por recorrer. Durante el 2020-2021 estamos realizando inversiones para mejorar en productividad. Lo que sí que está claro es que, en el futuro, las empresas serán digitales o no serán. Estamos mirando que tecnologías podemos introducir para reducir carga de tareas administrativas, con poco valor añadido, para poder destinar más tiempo a estar en contacto con el cliente.

¿LA CLAVE DE LA INNOVACIÓN EN EL FUTURO ESTÁ EN ACERCARSE MÁS AL CLIENTE Y OFRECERLE SOLUCIONES PERSONALIZADAS?



Totalmente. En Papelmatic nos esforzamos para buscar nuevas soluciones que den mejor respuesta a las necesidades de nuestros clientes. Hemos introducido dispensadores inteligentes, también nuevos productos en el ámbito ecológico y herramientas tecnológicas que facilitan y mejoran la gestión de la higiene en las organizaciones. Fruto de esta voluntad de querer dar mejor servicio a nuestros clientes, hemos desarrollado HygienelN, un nuevo sistema inteligente para mejorar la gestión de la higiene, controlar los consumos y reducir costes. Este nuevo sistema, que funciona a través de registros QR y sensores, tiene capacidad predictiva, con la que aprende de los consumos a tiempo real, permite estar en el lugar adecuado en el momento oportuno y siempre con la preparación necesaria.

SER UNA EMPRESA RESPONSABLE HA PERMITIDO ATRAER TALENTO. MÁS ALLÁ DE SUS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS, ¿QUÉ BUSCÁIS EN UNA NUEVA INCORPORACIÓN A LA COMPAÑÍA?

En los últimos 4 años hemos realizado cambios importantes dentro de la compañía. Nosotros definimos una estrategia trianual y hemos ido incorporando perfiles que compartan esa

visión. El mercado cambia mucho y muy rápido. Hemos buscado profesionales, sobre todo, comprometidos y curiosos, que tengan la voluntad y capacidad de querer cambiar y evolucionar junto al entorno. Aquellos que solamente buscan un sueldo y beneficio económico en una empresa, nos hemos dado cuenta de que no nos sirven. Al final, se trata de conectar con aquellos perfiles que crean en el proyecto. Sinceramente creo que las nuevas generaciones buscan esto.

¿COMO SERÁ LA CAPTACIÓN DE TALENTO EN EL FUTURO?

Al final, el trabajador también busca un propósito, más allá del salario que cobra y las tareas que realiza. Antes la gente buscaba un empleo para toda la vida, ahora esto ha desaparecido. Los profesionales buscan proyectos que les interesen. Además, son muy flexibles: hoy estoy aquí y mañana en otro sitio. Esta es una tendencia que ya está aquí y que irá a más.

¿HAN APARECIDO NUEVAS PROFESIONES O TAREAS DENTRO DE PAPELMATIC EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

La verdad es que yo no hablaría de nuevas

“Los profesionales ahora buscan proyectos que les interesen; hoy estoy aquí y mañana allí”

profesiones o tareas, ya que finalmente seguimos teniendo las mismas áreas (producción, administración, finanzas, etc.) y el producto es el mismo. Lo que sí que ha cambiado mucho es la forma en que llevarlas a cabo. Por ejemplo, acabamos de contratar un chófer para la zona de Barcelona y ha sido una tarea complicada. Un profesional de reparto ha existido toda la vida, pero hasta ahora no era tan consciente de lo que está aportando dentro de la cadena de valor hacia el cliente. Hay otras tareas, como los pedidos, que las hemos ido automatizando, esto nos permite dedicar más tiempo a la relación con el cliente. Creo que los nuevos perfiles irán en esta dirección: más trato y comunicación con el cliente.

¿LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA ES UN FACTOR DETERMINANTE (CONTAR CON JÓVENES, MAYORES DE 45 Y UNA TASA ALTA DE MUJERES)? ¿ES ASÍ EN PAPELMATIC?

En estos momentos lo somos y es un gran valor. Contamos con gente que le falta poco para jubilarse, otros que están en la plenitud de su vida laboral, así como gente que empieza o con becarios, tanto universitarios como de formación profesional. Todo esto nos enriquece, al igual que la diversidad cultural y de género. La clave está en ser capaces de escucharnos y en compartir una misma visión estratégica.

¿QUÉ PIDEN LAS NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES A LA EMPRESA? ¿TIENEN EXIGENCIAS DIFERENTES?

Últimamente, los perfiles que hemos contratado son jóvenes y al principio no fue fácil integrar gente nueva con otra que llevaba toda su vida profesional en la compañía. Está claro que la

manera de entender el trabajo no es la misma con 50 años que con 30. Los nuevos trabajadores piden sobre todo flexibilidad, no sólo respecto al horario, quieren facilidad para conciliar la vida laboral y familiar. Además, valoran percibir parte del salario en especies, como puede ser facilitar la contratación de una mutua de salud. Al final, esto ha supuesto cambios organizativos.

¿TODOS LOS TRABAJADORES HAN VALORADO POR IGUAL ESTOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS? ¿HA HABIDO CHOQUE GENERACIONAL?

A la plantilla antigua le fue más difícil el cambio, al igual que a mí, son muchos años trabajando de una forma. Al final, como eran modificaciones beneficiosas para todos, el conjunto de los empleados lo ha valorado positivamente.

¿QUÉ OFRECE EL TRABAJADOR A CAMBIO DE ESTAS MEJORAS? ¿SE HAN NOTADO SUS EFECTOS EN CUANTO A RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD?

Creo que a lo bueno nos acostumbramos rápido y nos cuesta verlo tangiblemente. Yo estoy muy contenta con el equipo, al final tienes que empoderar al trabajador y que este tenga su parcela de autonomía. Por lo que respecta a la rentabilidad, lo hemos notado porque se hace más trabajo. Ya no pides a una persona que haga 8 horas, le pides unos objetivos y utilizamos unos indicadores distintos a los que usábamos antes. En esta línea, hemos introducido una parte variable del salario, en función de los objetivos, tanto individuales como colectivos. Poner en marcha todo esto no fue fácil, pero al final cada uno es consciente de qué se le pide.

¿LAS EMPRESAS QUE NO SE ADAPTAN A ESTE TIPO DE MODIFICACIONES SEGUIRÁN SIENDO COMPETITIVAS EN EL FUTURO?

Esto es más o menos fácil en función del tipo de empresa. Evidentemente, en fábrica no puedo

aplicar un horario flexible. Aunque en general creo que la tendencia va en esta línea. Las generaciones jóvenes no van al trabajo a que les digan que tienen que hacer, tienen un mandato y lo desarrollan. Se sigue una pauta parecida a la del mundo educativo, el objetivo es el desarrollo personal. Es una nueva realidad que ha llegado para quedarse.

¿LA RELACIÓN EMPRESA-TRABAJADOR SERÁ MUY DISTINTA DENTRO DE 10 AÑOS?

Totalmente. Las jerarquías, las que quedan hoy en día, habrán desaparecido. Aquí esto es sencillo porque somos poca gente. Cada vez más, la relación con el trabajador es de tú a tú. Habrá más similitudes entre el cliente y el trabajador. Al final, se tratará de entusiasmarlo, de venderle el proyecto.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA DIRECCIÓN EN ESTA NUEVA RELACIÓN CON EL TRABAJADOR?

Desde dirección se debe tener una voluntad total. Uno ya nos será jefe porque manda y controla. Tendrá que estar al servicio de su equipo. Al final, deberá acompañar a sus empleados y, sobre todo, ser de ayuda en toda la información y valoraciones que necesiten para llevar a cabo sus objetivos. Comunicarse correctamente será fundamental.

LA TASA DE ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS HA AUMENTADO MUCHO CON RESPECTO A ANTES DE LA CRISIS. ¿ESTA NUEVA REALIDAD LES PREOCUPA?

Obviamente que nos preocupa porque es gente que has formado y que funciona bien. Pero es una nueva realidad que seguirá, así que no queda más remedio que adaptarse. Siempre se dice que si formas a tus empleados se van, pero que si no los formas te queda lo peor. Al final, tenemos que ser generosos. La relación ha cambiado y tienes que alimentarla, igual que lo haces con el cliente o con tu pareja.

¿CREE QUE LOS ESTUDIOS SUPERIORES, TANTO UNIVERSITARIOS COMO FORMACIÓN PROFESIONAL, CONCUERDAN CON LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS? ¿QUÉ FALTA TODAVÍA?

Yo quiero pensar que el sector educativo está haciendo un esfuerzo importante para generar profesionales flexibles, con capacidad de aprendizaje y sentido crítico. Es un reto importante.

¿LA RELACIÓN ENTRE LOS CENTROS EDUCATIVOS Y EL MUNDO EMPRESARIAL DEBERÍA SER MÁS ESTRECHA?

Es verdad que las empresas y las universidades tienen una relación continuada. Pero, a lo mejor, con las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) tendríamos que fomentarla. Tanto nosotros contar más con las universidades como ellas con nosotros. Nuestras patronales tendrían que ayudar a conseguir este mejor vínculo.

¿DESDE PAPELMATIC SE FOMENTA LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS EMPLEADOS?

Sí, tenemos dos tipos de formación: por un lado, técnica, en relación a los distintos productos y normativas de higiene y seguridad en los sectores en los que intervenimos. Después, hacemos formaciones orientadas al trabajo en equipo y al trato con el cliente, estas las realizamos de forma periódica. Además, tenemos un plan de integración destinado a las nuevas incorporaciones.

¿EN QUÉ CONSISTE EL PLAN DE INTEGRACIÓN A LA COMPAÑÍA?

Durante la primera semana la persona que acaba de entrar visita todos los departamentos. Durante los siguientes dos meses vamos haciendo revisiones del funcionamiento de cada área, ya que en 5 días es imposible empaparse de todos los conocimientos. A los 3 meses, evaluamos al trabajador, además de por parte de

su responsable, para reforzar la integración. Los primeros meses son clave.

¿EN EL FUTURO, CUÁL SERÁ LA EXIGENCIA A NIVEL DE FORMACIÓN PARA ENTRAR A FORMAR PARTE DE UNA ORGANIZACIÓN?

A día de hoy, tenemos unas universidades de gran calidad que aportan la parte técnica de los conocimientos. Muchas veces las empresas se encuentran proyectos que no se llevan a cabo porque las relaciones son complejas. Creo que en el futuro los centros educativos incidirán mucho más en fomentar las habilidades comunicativas y de empatía. Esta formación será clave en los futuros trabajadores.

¿NO DEJAR NUNCA DE FORMARSE SERÁ OTRA DEMANDA DE LA EMPRESA HACIA EL TRABAJADOR?

Cuando quieres conseguir una posición laboral, tienes que ser el mejor en tu campo. Ser el mejor hoy, no garantiza serlo mañana. Mi generación pensaba que una vez terminabas la universidad ya estaba. Nos engañaron. En el futuro será impensable mantener un trabajo sin seguir formándose. Hemos tenido que sufrir una crisis muy severa para darnos cuenta de esto. Algunas profesiones actuales, como tales, no existirán en el futuro y se crearán otras.

¿HABÉIS DETECTADO PROFESIONES O PERFILES DENTRO DE VUESTRA EMPRESA QUE EN EL FUTURO DESAPARECERÁN?

Por supuesto, recientemente visité un proveedor que al final de la línea de fabricación ya no tenía una persona con el toro mecánico. Había robots trabajando de manera autónoma. Nosotros no estamos aquí todavía, seguimos buscando perfiles para esta tarea. Pero el valor añadido que te aporta una persona frente un robot en un cometido así es muy bajo. Del mismo modo que empezamos a ver programas que simulan

que detrás del teléfono hay una persona. Esto no se tiene que ver como una amenaza, todo lo contrario. ¡Es una oportunidad! En primer lugar, porque la creación de estos robots y tecnologías genera empleo y nuevos profesionales. Después, porque la incorporación de estas tecnologías permitirá incidir en trabajos que pongan en valor las relaciones personales. Es precisamente lo que nos hace humanos: comunicarnos.

¿PONER EN VALOR LA COMUNICACIÓN COMPORTA CAMBIOS EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO?

Antes la gente quería estar sentada en su mesa y que no la molestasen. Ahora ya no es así, la gente quiere comunicarse y levantarse, todo ello sin dejar de trabajar. Los empleados quieren eliminar barreras. Nosotros lo hemos aplicado, no estoy cerrada en un despacho, estamos todos juntos. Desde EFEBÉ, una de las empresas del Grupo Papelmatic, donde diseñamos espacios profesionales, hemos notado esta tendencia. Para los que han trabajado de una manera muchos años, es un tema complejo, pero ha llegado para quedarse y nos exige ser mejores. Hay organizaciones de gran tamaño que han llevado a cabo estos cambios con gran acierto.

¿HABRÁ ORGANIZACIONES QUE NO REALICEN ESTOS CAMBIOS?

Al final, quedarán los mejores. Es una revolución. Las empresas que no quieran sumarse tendrán muchos problemas de reclutamiento y retención del talento. El trabajador decidirá ofrecer sus servicios a otra compañía. No será un camino fácil, pero todos debemos adaptarnos.



DAVID TEIXIDÓ

Director General
Pasiona Consulting

“Las nuevas generaciones están más preparadas en todo”

Entrevista | 17

La informática tiene un futuro tan prometedor como el presente: la digitalización es obligada para todas las empresas; incluso “la empatía se digitalizará”. David Teixidó considera que en eso ganan las nuevas generaciones. En esto y “en todo”. Es por ello que considera que las compañías deben adaptarse a sus necesidades, su forma de relacionarse y las nuevas jerarquías. El problema es la falta de talento, en comparación con la demanda de profesionales por parte del mercado.

EL CRECIMIENTO DE PASIONA HA SIDO EXPONENCIAL Y MUY RÁPIDO DESDE SU CREACIÓN EN 2006, TANTO EN NÚMERO DE TRABAJADORES COMO EN FACTURACIÓN. ¿CUÁL ES LA CLAVE?

Creo que no hay un solo elemento, pero la constancia, la perseverancia y el saber hacer son esenciales. Nacimos en un mal momento, justo antes de la crisis, y mientras que el sector se veía muy afectado, nosotros crecíamos en torno al 10%. Esto significa que estábamos haciendo algunas cosas diferentes: aportábamos compromiso y seriedad. En el sector tecnológico es habitual que los proyectos se extiendan en el tiempo y los costes. Aquí miramos de evitarlo consiguiéndolo en la gran mayoría de los casos.

¿EN QUÉ SITUACIÓN SE ENCUENTRA EL MERCADO LABORAL EN ESTE SECTOR?

El sector tecnológico es excesivamente competitivo y creo que Barcelona está en riesgo

de morir de éxito por ello. Falta talento: la tasa de natalidad es baja y las universidades y el FP dual no crean el talento necesario para ocupar las vacantes que hay. Tenemos un problema grave de saturación.

¿DÓNDE BUSCÁIS EL TALENTO?

Una parte a través de contactos y la otra, lo creamos. Tenemos convenios con cinco centros de FP dual y sus alumnos hacen prácticas aquí. De hecho, hemos incorporado recientemente a una decena de jóvenes que estarán un año completo compaginando estudios y prácticas. De esta forma, crecen en nuestra cultura, nuestras tendencias y las necesidades de nuestro mercado, que no están cubiertas ni en la universidad ni en la FP.

¿EXISTE UN DESAJUSTE ENTRE EL MUNDO ACADÉMICO Y EL LABORAL EN TECNOLOGÍA?

Sí. La educación no evoluciona tan rápido por culpa de un sistema educativo falto de recursos.

Las universidades no son lo suficientemente ágiles y rápidas para reeducar a sus profesores, crear temarios y material actuales al mercado.

¿QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA LAS UNIVERSIDADES?

Si no se adaptan, el valor de la universidad en ciencias de la tecnología se perderá. Deben cambiar radicalmente sus sistemas en este ámbito, porque nunca estarán a la última. En la facultad todavía se estudia historia de la informática. Está muy bien tener una base, pero es innecesario estudiar los bits.

¿CÓMO LO HACÉIS EN PASIONA PARA TRABAJAR EL RECICLAJE?

Es la propia inquietud de los trabajadores lo más importante. Los buenos profesionales tienen inquietud para aprender nuevos lenguajes, nuevos métodos de trabajo y de desarrollo. Si nuestro personal se pasa tres años desarrollando un mismo sistema, la ilusión decae. Necesitan explorar cosas nuevas y también saben que así cotizan más. Es por esta razón que buscamos proyectos de este tipo: solemos decir que no cuando nos llega un proyecto con una tecnología que consideramos obsoleta, pues de alguna forma es un castigo para el profesional inquieto.

POR UN LADO, ES NECESARIO QUE ESTÉN ACTUALIZADOS, PERO ESTO HARÁ QUE SE COTICEN MÁS Y QUE SEA MÁS DIFÍCIL RETENERLOS.

Sí, es un pez que se muerde la cola. Antes, un profesional de la informática se consideraba senior con cinco años de experiencia. Ahora, en un año puede serlo.

¿CÓMO RETENÉIS EL TALENTO EN PASIONA?

Con buenos proyectos, buen ambiente y calidad de trabajo. Una de las medidas que estudiamos actualmente es aprovechar la normativa española

que obliga a fichar a los trabajadores para introducir más flexibilidad: al menos dos días desde casa y jornada intensiva no solo en agosto como ahora, sino desde el 21 de junio hasta el 21 de septiembre. Si obligas a trabajar a los jóvenes un viernes por la tarde, se irán.

“La tasa de natalidad es baja y las universidades y la FP dual no crean el talento necesario para ocupar las vacantes que hay. Tenemos un problema grave de saturación”

ESTA FLEXIBILIDAD TIENE LÍMITES. POR EJEMPLO, CUANDO EL EMPLEADO ESTÁ CON UN CLIENTE EXTERNO. ¿HAY QUE CUMPLIR SUS HORARIOS?

Las grandes empresas van cediendo; nosotros lo luchamos, porque además de que el trabajador está más contento, mejora su productividad.

LAS TAREAS DEL EMPRESARIO HAN CAMBIADO: PARECE QUE AHORA SU MAYOR RETO ES CUIDAR A LAS PERSONAS.

En un proceso industrial puedes invertir en la cadena de producción, pero nosotros somos una empresa de servicios y el capital que tenemos es el humano. Queremos que la gente venga a trabajar feliz y se vaya a casa todavía más feliz. Para conseguirlo, tenemos varias iniciativas, como un servicio de masajes: viene un fisioterapeuta dos días por semana.

LA ROTACIÓN, ESPECIALMENTE ENTRE LOS JÓVENES, ES MUY ALTA. ¿CÓMO SE CONSIGUE UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA?

Con cuidado y atención, que son dos de nuestras máximas. Yo me siento con cada trabajador una vez al año para hacer una valoración y todos lo



aprecian. Yo nunca me había reunido con un superior; esto ha cambiado mucho.

¿LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN TAMBIÉN SON PARTE DEL ADN DE PASIONA?

Para nosotros es un valor cultural y una necesidad, además de un requerimiento para las grandes empresas. Nosotros tenemos a dos personas invidentes especializadas en accesibilidad, que garantizan que las interfaces sean usables. Esto, además, nos abre una oportunidad de negocio.

¿TRABAJÁIS LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN OTROS ASPECTOS?

Sí, trabajamos en todas las líneas. Tenemos un proyecto que nació de una de nuestras trabajadoras: formamos a profesores de ingeniería robótica en Camboya. La impulsora del proyecto buscaba financiación fuera de la empresa y nosotros quisimos ayudarla y aportar lo necesario. Ahora también queremos incorporar a gente de Madagascar para que trabajen con nosotros en remoto.

¿SE HAN RELAJADO LAS JERARQUÍAS EN LAS EMPRESAS?

La jerarquía siempre es necesaria en una

compañía: el líder debe estar identificado. Pero la relación de éste con los empleados debe ser muy horizontal, próxima, de tú a tú. Hay que evitar las situaciones de poder. El mérito es del equipo.

¿LAS NUEVAS GENERACIONES RECHAZAN LAS JERARQUÍAS?

Las relaciones entre líderes y trabajadores han cambiado mucho. Ahora, los estudiantes en prácticas son capaces de coger del hombro al CEO en su primer día de trabajo. Las barreras entre jefes y trabajadores se van diluyendo. Si no eres capaz de flexibilizar ciertas cosas en tu empresa, desapareces.

¿HASTA QUÉ PUNTO ES IMPORTANTE INVERTIR EN INNOVACIÓN?

Es básico. Los proyectos que motivan a los trabajadores son los más innovadores. Desde hace una década, tenemos a un equipo de I+D que se ha llegado a conformar por 5 personas. Hoy en día se centra mucho en la inteligencia artificial.

ESTA INNOVACIÓN, ¿LA PIDEN LOS CLIENTES O SALE DE LA PROPIA EMPRESA?

Ambos. Los clientes son muy receptivos a la hora de venir a escuchas y ver qué pueden aprovechar

para sus negocios. Como empresa tecnológica, si no eres innovadora, entrarás en decadencia.

¿LA ADMINISTRACIÓN PONE LÍMITES?

Va mucho más lenta. Pero los ayuntamientos están cada vez más concienciados de las necesidades tecnológicas de las ciudades. En este sentido, Barcelona es una ciudad relativamente avanzada, receptiva a la innovación. Los concursos públicos muchas veces delimitan las posibilidades de aplicar los proyectos. Las grandes compañías, por su tamaño, son poco dadas a los procesos de innovación y tienen menos agilidad a la hora de llevar a cabo este tipo de proyectos.

COMO EMPRESA SALUDABLE, ¿QUÉ VALORES TRANSMITEN A LOS EMPLEADOS?

La constancia y la perseverancia son los valores más importantes que intentamos trasladar. Hacemos mucho *teambuilding*. Otras iniciativas son el día de la fruta, el lunes y miércoles hacemos *mindfulness*, y también pagamos un 80% de las cuotas de gimnasio. Estos proyectos suelen tener muy buena acogida.

LA INFORMÁTICA ES UNA PROFESIÓN SEDENTARIA. ¿ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE INVERTIR EN SALUD EN ESTE TIPO DE EMPRESAS?

La salud es básica para tener a personas felices, seguras de sí mismas y con capacidad de concentración; en definitiva, un buen trabajador. La actividad física es necesaria y creo que las empresas deben jugar un papel importante en reeducar a los profesionales en los buenos hábitos.

TAMBIÉN ES UN SECTOR MUY MASCULINO. ¿HA CAMBIADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

No lo suficiente. Luchamos para que se incorporen mujeres en Pasiona en todas las posiciones, pero en este sector todavía hay pocas.

¿HAY DIVERSIDAD DE EDADES? ¿CÓMO ES LA CONVIVENCIA ENTRE DISTINTAS GENERACIONES?

Sí, tenemos a trabajadores de 50 años y otros de 20. Hemos tenido que adecuarnos todos: las nuevas generaciones a nosotros y nosotros a ellos. Los jóvenes entran al mercado laboral con un forma de relacionarse diferente que la que teníamos antes: las reglas de convivencia y respeto son diferentes.

¿CÓMO PREVE QUE CAMBIE LA SITUACIÓN CON LA ENTRADA DE LAS NUEVAS GENERACIONES EN EL MUNDO LABORAL?

La inteligencia artificial habrá cambiado el mercado: creará muchos puestos de trabajo y reconvertirá otros. No debemos tener miedo. La persona estará en el centro y la provereemos de servicios de una forma distinta a la de hasta ahora. Eso sí, las personas se comunicarán básicamente en inglés y trabajarán desde puntos dispares del planeta.

¿ESTO SIGNIFICA QUE APARECERÁN NUEVAS PROFESIONES?

Muchas. El marketing digital es uno de los campos que más crecerán. Son las estrategias que predominarán. En ello, habrá cada vez menos intervención humana, pero la empatía se digitalizará. Al final, compramos o vendemos en sitios que nos inspiran confianza, ya sean físicos o digitales.

¿ESTÁN PREPARADAS LAS NUEVAS GENERACIONES?

En todo. Sus capacidades son superiores en todos los sentidos: entienden y se comunican mucho mejor con el mundo digital. También están más preparadas en idiomas, en deporte... en todo.



PERE VENTURA

Fundador

Pere Ventura Family Wine Estates

“El mundo está girando en torno al marketing y la comunicación”

Entrevista | 18

El cava se ha destacado, en los últimos años, como un sector exportador. Pere Ventura, fundador de PERE VENTURA FAMILY WINE ESTATES, creó el grupo precisamente con esta “vocación de internacionalización”. Desde la compañía vinícola afirman que “el mundo está girando a 360 grados en torno al marketing y la comunicación y encontrar el link entre los valores de la marca y el consumidor será clave”.

EN EL SECTOR DEL CAVA, CADA VEZ TIENEN MÁS IMPORTANCIA LAS EXPORTACIONES FRENTE AL MERCADO NACIONAL. ¿QUÉ PESO SUPONEN LAS VENTAS AL EXTERIOR EN PERE VENTURA?

PERE VENTURA nace en 1992 con vocación exportadora. El mercado exterior representa hoy el 95% de nuestra facturación. Esto obedece a una decisión estratégica, a la par indispensable para ser competitivo hoy en un mundo que no sabe de fronteras. La apuesta por la internacionalización es así definitiva para aspirar a ser una marca global, manteniendo una identidad local, vinculada a un territorio y una cultura.

APUESTAN POR LA AGRICULTURA ECOLÓGICA. ¿SERÁ LA TENDENCIA GENERAL DEL SECTOR?

Hace unos años, la agricultura ecológica era un valor diferencial para toda empresa que el consumidor percibía con buenos ojos. PERE

VENTURA entiende que el consumidor ha cambiado y ha adquirido mayor sensibilidad hacia el entorno y exige, cada vez más, un compromiso honesto por parte del elaborador. Pide garantías de compra que le den seguridad más allá de toda acción de marketing. En el ADN de PERE VENTURA, el respeto por la tierra y el medio ambiente es una necesidad y una responsabilidad adquirida. El futuro será ecológico o no será.

¿SER UNA EMPRESA COMPROMETIDA SE HA CONVERTIDO EN UNA EXIGENCIA DE LA SOCIEDAD?

Sí, como ya apuntaba anteriormente, es una exigencia interpuesta por la sociedad pero sobre todo una obligación de toda empresa. El compromiso con el entorno es una responsabilidad que debemos asumir con convicción como ciudadanos de este mundo.

¿EN EL FUTURO SERÁ TAN IMPORTANTE TENER Y MOSTRAR ESTOS VALORES COMO OFRECER UN PRODUCTO DE CALIDAD?

Quien no los tenga y muestre estará fuera de juego. Es una tendencia evidente, pero también hay una necesidad de que la gente lo interprete. Nosotros que estamos en el Penedès, en un clima mediterráneo, podemos llevar la ecología a nuestras viñas y ser consecuentes, pero no todas las zonas vitícolas podrán hacer lo mismo. En otros lugares necesitarán otras prácticas, como puede ser en el ámbito del Champán o en los climas continentales.

¿QUÉ TECNOLOGÍAS HAN INTRODUCIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS QUE HAYAN MODIFICADO LAS DINÁMICAS DE TRABAJO?

En el mundo de la viticultura y la enología es muy difícil hacer aplicaciones tecnológicas a diferencia de otros sectores. Últimamente, la tecnología aplicada que ha mejorado cualitativamente nuestros procesos la encontramos en los bioreactores para el mantenimiento de nuestras propias levaduras. Asimismo, la mano del hombre no es siempre suficiente y entonces es cuando entra en juego la robótica. Pero lo que no hemos aceptado nunca es vendimiar con máquinas. En el proceso de recogida, la intervención de las personas forma parte del compromiso que, como marca, queremos ofrecer en nuestros productos.

EN CONSECUENCIA, ¿DESCARTAN LLEGAR UN DÍA A AUTOMATIZAR TODO EL PROCESO PRODUCTIVO?

Sí, en nuestro sector, hay procesos que son intransferibles. PERE VENTURA se basa en cuatro pilares fundamentales: Artesanía, la importancia de cuidar la tierra con los sistemas ancestrales; tradición, intrínseca del mundo del cava por lo metódico de su proceso; tecnología y personalidad. Siguiendo estos cuatro ejes, no pierdes tu esencia y el consumidor lo percibe. En

“Hoy es mucho más importante conocer las necesidades y hábitos del consumidor. Más aún, avanzarnos y superar sus expectativas”

nuestro proceso productivo, especialmente en la parte vitícola y enológica, las decisiones humanas determinan el carácter y el valor del resultado.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS EN PERE VENTURA?

A nivel técnico ya tenemos un equipo muy consolidado y uno de los más potentes del sector. Ahora estamos reforzando el área de marketing y comercial. El mundo está girando a 360° en torno al marketing y la comunicación. Siempre ha sido así, pero hoy es mucho más importante conocer las necesidades y hábitos del consumidor. Entender la interrelación entre el producto que elaboramos y el cliente, entre mercado y consumidor, es esencial. Más aún, avanzarnos a las necesidades del consumidor y superar sus expectativas. Aquí el marketing juega un papel esencial y determinante. De ahí nuestra apuesta por el marketing y comercial, como parte de un equipo multidisciplinar formado por profesionales con distintos perfiles de especialización.

¿EL MUNDO DIGITAL ES CLAVE EN LOS PERFILES PROFESIONALES QUE BUSCÁIS?

El mundo digital es importante para PERE VENTURA por nuestra internacionalización de marca. El mundo digital nos conecta más y mejor con nuestros mercados. En el ámbito empresarial supone un reto competitivo que marcará la diferencia en las empresas del futuro. Nos abre a un sinfín de oportunidades en el ámbito del marketing de consumo, por ejemplo. Y aquí es donde el profesional del marketing y las nuevas tecnologías juega un papel determinante.

¿HAN NOTADO LA CARENCIA DE ALGÚN PERFIL PROFESIONAL EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL?

Tenemos dificultades para encontrar perfiles especializados. El mercado laboral español, en general, es carente. Creo bajo mi experiencia que sólo un 15 o 20% de las personas están capacitadas para ejercer un cargo de responsabilidad. Esta realidad viene marcada por un problema de actitud, de compromiso y responsabilidad. En este país, en general, hemos perdido un poco el tren de la industria...

¿CÓMO SE REVIERTE ESTA SITUACIÓN?

Con educación empresarial. Lo que necesitamos, sobre todo, es especialización y buena actitud. Una gran especialización, al mismo tiempo, puede suponer un riesgo si una tarea desaparece en el futuro. En todas las épocas de la humanidad hay oficios que desaparecen y otros que tienden a crecer, pero quien es verdaderamente especialista en algo siempre está valorado en nuestro sector. El trabajador debe ser experto en una materia y se debe trabajar en la especialización de cada parcela. Esto nos dará el éxito. No puede ser de otra manera. En esta especialización, además de la parte académica o de habilidad, debe haber la actitud, el compromiso y, sobre todo, la responsabilidad con las funciones de trabajo. Es importante querer formar parte del proyecto y sentirse parte de él. En este sentido, en PERE VENTURA la formación interna y continua es importante, así como la creación de equipos y la descripción objetiva del lugar de trabajo.

¿EN EL FUTURO TENDRÁN MÁS IMPORTANCIA LAS HABILIDADES PERSONALES QUE LAS ACADÉMICAS?

Ambas son importantes. La base formativa es esencial pero también el aprendizaje que conlleva la experiencia, y el desarrollo de aptitudes y habilidades que añaden valor a un profesional

como la adaptabilidad al cambio, la proactividad... También hay cualidades personales que forjarán un buen profesional como son la inquietud, la capacidad de esfuerzo, la honestidad y el compromiso. Actualmente, en el Sur de Europa no hay una cultura global del esfuerzo y del sacrificio, y ello resulta en una sociedad débil y una economía poco productiva comparativamente con otras más avanzadas como las centroeuropeas, la japonesa o americana.

“En el sur de Europa no hay una cultura global del esfuerzo y del sacrificio, y esto resulta en una sociedad débil y una economía poco productiva comparada con otras”

LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA ES UN FACTOR DETERMINANTE EN UNA COMPAÑÍA. ¿ES ASÍ EN PERE VENTURA?

Sí. Somos una empresa internacional e internacionalizada, formada por un equipo multidisciplinar de profesionales de distintas nacionalidades que configura la identidad del Grupo. Nos consideramos una compañía cosmopolita y abierta.

¿QUÉ PAPEL JUEGAN LOS JÓVENES EN PERE VENTURA?

Más del 75% está entre los 25 y los 40 años. Un 30% de los cargos intermedios y directivos son jóvenes. Y de todos sus empleados, un 30% son mujeres. Creo que en una empresa es fundamental encontrar distintas generaciones. Genera riqueza y aprendizaje.

RESPECTO A LAS GENERACIONES ANTERIORES, ¿LOS JÓVENES ENTIENDEN DE MANERA DIFERENTE EL TRABAJO Y LA RELACIÓN CON LA EMPRESA?

Antes, las personas dedicaban más tiempo y esfuerzo al trabajo. Los jóvenes hoy, con menos, hacen más. El mundo digital ha permitido cambiar las dinámicas de trabajo y las nuevas generaciones son muy receptivas a los avances tecnológicos. Aun así, en la mayoría de los casos, el compromiso, la fidelidad, es menor que en el pasado.

¿LOS ESTUDIOS SUPERIORES SE ADECUAN A LAS NECESIDADES EMPRESARIALES?

Por un lado, son necesarios, para adquirir la formación en un ámbito de especialización y esa cultura de componente global, pero, por el otro, no aportan la experiencia que marca el inicio del camino profesional. En este sentido sería positivo que algunas carreras incorporaran más prácticas profesionales para dotar al estudiante de más herramientas para su entrada al mundo de la empresa. En el futuro, esto cambiará. Cada vez más, las personas realizan un máster o curso en el extranjero, y la interrelación con otras culturas es mayor. La evolución la marcará la globalización de los estudios. Con eso compensaremos lo que en nuestro ámbito no podemos ver.

ENTRE LOS JÓVENES HA AUMENTADO MUCHO LA ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS.

La rotación en las empresas ha aumentado por ese menor compromiso de los jóvenes. De forma general, están más comprometidos con ellos mismos que con la empresa. Una nueva incorporación es un esfuerzo en formación y una inversión para la organización. No deseas que se vayan pero no existe la idea de desarrollo de una carrera profesional y realización personal en una misma empresa. La actitud del líder, el dinamismo de la propia empresa y las posibilidades de proyección motivan al empleado a quedarse. Así como el posicionamiento de liderazgo en el sector de la empresa o los valores compartidos entre ambos.

¿QUÉ ACCIONES REALIZAN PARA RETENER EL TALENTO?

Por un lado, el salario debe ser ajustado, ni por encima ni por debajo, a la tarea que se está desempeñando. En segundo lugar, la relación debe estar siempre incentivada. Es importante ofrecer la opción de desarrollarse, de crecer profesionalmente dentro de la empresa. Estos dos elementos ayudan a retener el talento. Cabe resaltar que, de la misma manera que se pide crecer salarialmente y en responsabilidades, el trabajador debe responder con la misma responsabilidad y compromiso.

¿EN DIEZ AÑOS LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO SERÁ MUY DISTINTA A LA ACTUAL?

Creo que tendemos hacia el modelo americano, ya que el europeo no puede seguir siendo competitivo. O se avanza hacia un sistema basado en la especialización y el compromiso, resaltando el hacer en lugar del tener, o, no se sostendrá. En un mundo tan competitivo, si no somos muy buenos en eso que hacemos, ¿cómo podremos marcar la diferencia? Necesitamos especialistas para no perder tiempo ni dinero en los procesos.



LUIS TAVERNER

Director General España y Portugal
PILZ

“En 10 años habrá profesiones que actualmente no existen”

Entrevista | 19

El avance de las nuevas tecnologías y la aparición de nuevos sistemas basados en la inteligencia artificial o la realidad aumentada dibuja un nuevo escenario para las empresas, en el que la seguridad toma un protagonismo especial. Luis Taverner, General Manager de Pilz España y Portugal, explica cómo están adaptándose a las nuevas necesidades del mercado y cómo se están preparando y formando los profesionales del sector, especialmente los más jóvenes. En un mundo en constante cambio, los retos son una constante.

CADA VEZ ES MÁS FRECUENTE VER EMPRESAS AUTOMATIZADAS. ¿LAS COMPAÑÍAS TIENEN CLARO EL FUTURO O SÓLO VEN EL PRESENTE?

En Pilz nos autodenominamos 'embajadores de la seguridad': más que un *claim* es una filosofía, nos dedicamos a proteger a las máquinas de las personas y viceversa. Hace 27 años, cuando aterrizamos en España, poca gente tenía en mente la seguridad y, ahora, aproximadamente el 50% del mercado (en referencia a la gran industria) lo tiene clarísimo. No es solo una necesidad, es una obligación. En cambio, en las pymes hay mucho trabajo por hacer.

¿CUESTA MÁS POR UN PROBLEMA DE PRESUPUESTO O POR FALTA DE CULTURA DE AUTOMATIZACIÓN?

Las multinacionales tienen una visión global, mientras que las pymes cuentan con un presupuesto más limitado, márgenes reducidos y

una visión más focalizada y concreta. La pequeña empresa que hace 10 o 20 máquinas al año actúa de forma reactiva y esto complica mucho que lleguemos a ellas.

¿CÓMO HA EVOLUCIONADO EL MUNDO DE LA TECNOLOGÍA EN LOS ÚLTIMOS 27 AÑOS?

La transformación de la seguridad se ha basado en la automatización fiable, juntando los procesos de seguridad y la mecanización discreta estándar. El mundo del IT se ha juntado con la automatización industrial y ha llegado a la industria 4.0, además de la fabricación a medida. Una de las realidades de nuestro sector es la incorporación de la inteligencia artificial (IA), especialmente en las formaciones. Ahora, los alumnos pueden estar casi en una máquina real gracias a la IA o la Realidad Aumentada (RA). Así, se consigue que las clases sean más atractivas y dinámicas. En el ámbito empresarial, estas tecnologías nos

permiten tener unos sistemas de diagnóstico que aportan mucha más información: como quién es la persona que lo ha manipulado, la hora que lo ha hecho o la duración, etc. Esto facilita mucho el trabajo a los especialistas en gestión de datos.

¿EL SECTOR SE DIRIGE HACIA UN ÁMBITO EN EL CUAL LOS DATOS GANAN IMPORTANCIA O SE ESTÁN ABRIENDO OTROS CAMINOS?

No sólo necesitamos ingenieros mecánicos o eléctricos, sino que ahora se busca perfiles de telecomunicaciones, matemáticos y, también, gente con capacidad de gestión de datos. No hemos pasado del blanco al negro, sino que necesitamos perfiles con un espectro más amplio, pero manteniendo también el perfil de la plantilla que ya teníamos.

¿CADA VEZ SE BUSCAN MÁS PERFILES ESPECIALIZADOS O CON UNA VISIÓN MÁS TRANSVERSAL?

En ámbito general se buscan tanto perfiles polivalentes como especializados para cubrir las diferentes necesidades empresariales dentro del ámbito de la automatización.

¿CUÁL ES EL PERFIL QUE MÁS SE BUSCA EN PILZ?

El 80% de la plantilla tiene estudios de ingeniería. Actualmente buscamos dos tipos de perfiles. Por un lado, estamos contratando ingenieros mecánicos que cuenten con conocimientos de electrónica y programación y, por el otro, ingenieros industriales con estudios superiores en prevención de riesgos laborales. En este último caso, si los futuros empleados no tienen esta formación, financiamos los estudios para que puedan certificarse.

¿CREE QUE EN 10 AÑOS APARECERÁN NUEVAS PROFESIONES? ¿LOS CENTROS FORMATIVOS ESTÁN QUEDANDO DESACTUALIZADOS?

Veo un cambio intergeneracional y, en 10 años, habrá nuevas profesiones que ahora no existen. Pero esto ya es así, en los últimos años han aumentado los perfiles especializados en Machine Learning o Business Intelligence. En el campo de las nuevas tecnologías ha aumentado la necesidad de contratar filósofos y perfiles humanísticos que sean capaces de tomar decisiones éticas complejas. Aunque se produzcan todos estos cambios a raíz de la aparición de nuevas tecnologías, el sector seguirá necesitando ingenieros y tendrán que estar preparados para poder crear y construir maquinaria adaptada a los cambios.

“No sólo necesitamos ingenieros mecánicos o eléctricos; se buscan perfiles de telecomunicaciones, matemáticos y, también, profesionales con capacidad de gestión de datos”

¿COSTARÁ QUE ESTAS NUEVAS TECNOLOGÍAS ENTREN EN LAS UNIVERSIDADES?

Hasta hace unos años estaba convencido de que las universidades estaban lejos de la empresa, pero no es así. Las nuevas tecnologías requieren perfiles que las empresas no tienen y las universidades sí. La universidad está haciendo los deberes y se ha acercado mucho más a las empresas.

ASÍ, ¿LA TENDENCIA ES CONSTRUIR UNA MEJOR RELACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA?

Es un paso, nosotros tenemos que colaborar más con la universidad y la universidad más con la empresa.

¿CÓMO DEBERÍA FUNCIONAR ESTA RELACIÓN?

Creo que los alumnos deben centrarse en los estudios durante los primeros años. Empezar antes puede ser un ejercicio de preparación, pero no hay prisa. Es importante entrar en la empresa en el último año de universidad y, sobre todo, deben hacerlo los alumnos que ya están estudiando un máster. En Pilz España y Portugal tenemos siempre dos o tres becarios que han convalidado algunas de las asignaturas del grado o del máster. Aproximadamente, el 70% de los perfiles de prácticas se acaban incorporando en la empresa y les hacemos un contrato de prácticas. Si encaja y nosotros encajamos en base a sus expectativas laborales, lo acabamos contratando.

¿PILZ APUESTA POR LA FORMACIÓN CONTINUADA?

Hay un plan de formación inicial y otro de continuidad. Se asigna a un tutor y se acompaña al trabajador sobre todo durante el primer año. Una vez adquiere las competencias mínimas, la empresa acompaña al empleado a lo largo de su carrera profesional formándolo interna o externamente en aquellas competencias requeridas para cada momento.

¿LA AUTOMATIZACIÓN SEGURA ES UN SECTOR JOVEN?

La plantilla de Pilz tiene una edad media de 38 años y nos gusta tenerla equilibrada: la gente mayor cuenta con una experiencia que se complementa con los conocimientos de los más jóvenes.

¿HAN NOTADO EL CHOQUE GENERACIONAL?

La forma de dirigir las empresas ha cambiado mucho. En nuestro caso no tenemos una jerarquía muy marcada; de hecho, tenemos grupos de trabajo interdepartamentales que hacen que la relación sea muy cercana. Trabajamos mucho con la inteligencia emocional y, en este sentido, colaboramos con una empresa externa que nos



ayuda con el modelo DISC, que nos facilita la mejora en el desarrollo del liderazgo personal. Así, podemos desarrollar ejercicios formativos y didácticos para mejorar la relación entre todos los trabajadores.

EL SECTOR CAMBIA, Y HACE DIEZ AÑOS NO SE HACÍAN INICIATIVAS ENFOCADAS A LA MEJORA DE LOS TRABAJADORES.

Se hacían cosas, pero no de forma planificada, ni con el objetivo de tener una empresa cohesionada para retener el talento. En Pilz, actualmente la rotación de personal es muy baja. Nuestro sector necesita mucha formación, y no es fácil entrar, por eso queremos que nuestros empleados hagan carrera aquí y dedicamos muchos esfuerzos a retener el talento.

AHORA NO ES COMÚN TENER POCA ROTACIÓN...

Los jóvenes tienen otras formas de medir el *timing*, ya que sus expectativas son otras y nosotros tenemos que saber gestionarlo. En nuestro caso no buscamos perfiles que hayan cambiado constantemente de trabajo, pero sí que hay otros sectores en los que la rotación de trabajadores es más común.

A LA HORA DE ENTRAR A UNA EMPRESA, ¿LOS JÓVENES VALORAN MUCHAS INICIATIVAS COMO EL TELETRABAJO O LA FLEXIBILIDAD?

Creo que son modas. Los jóvenes tienen unas expectativas que en según qué empresas funcionan muy bien, como start-ups o nuevas tecnologías, TIC o IT, y esta forma es ya casi una obligación. Pero hay empresas que están volviendo atrás ya que han visto que no se han cumplido las expectativas ni por parte de la empresa ni del trabajador.

¿HAN CAMBIADO LAS EXPECTATIVAS DE LA EMPRESA HACIA EL TRABAJADOR?

¿QUÉ CRITERIOS TIENEN EN CUENTA LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH PARA CONTRATAR A UN TRABAJADOR?

En Pilz somos muy selectivos, queremos que la gente haga carrera aquí. La parte de la inteligencia emocional la valoramos mucho; gente que pueda encajar en el formato de la empresa y del departamento. Además del perfil profesional, también valoramos la actitud de la persona: cómo es y cómo reacciona ante las diferentes situaciones, lo que nos permite hacernos una primera idea de cómo será su día a día de trabajo.

¿RRHH CADA VEZ TIENE UN TRABAJO MÁS IMPORTANTE?

Nosotros tenemos el departamento de RRHH y, además, cada jefe de departamento tiene una responsabilidad en materia de RRHH, así lo descentralizamos. Apostamos mucho en unas tareas enfocadas al equipo y a la gestión de las personas.

¿CÓMO TRABAJÁIS LA INNOVACIÓN: SE CREA O SE BUSCA FUERA DE LA EMPRESA?

Tenemos un centro de competencias de robótica a nivel global en España. Se trata de un centro de I+D+I, tenemos toda la capacidad de innovación y conocemos su ADN. Desde la central de Stuttgart

"Además del perfil profesional, valoramos la actitud de la persona: cómo es y cómo reacciona ante las diferentes situaciones"

también se trabajan otras fórmulas, como buscar fuera lo que no se consigue dentro. Desde España y Portugal forjamos muchas alianzas: tenemos *partners* en el mundo de la robótica y esto complementa las tareas que no son nuestro core.

¿CREE QUE LA LEGISLACIÓN EN MATERIA DE SEGURIDAD DE AUTOMATIZACIÓN CRECE AL MISMO RITMO QUE LAS NOVEDADES TECNOLÓGICAS?

No, y un ejemplo práctico es la robótica colaborativa: la normativa vigente va dos o tres pasos por detrás de la tecnología. Necesitamos encontrar un equilibrio para poder cumplir las normas sin convertirnos en la policía del sector industrial.

¿QUÉ MODELO CREES QUE MEJORARÍA ESTA SITUACIÓN?

El sector está evolucionando. El problema es que, si las normativas fueran locales o nacionales, la gestión sería mucho más fácil, pero el hándicap principal es que cada vez son más globales. Nosotros nos basamos en normativas europeas, ISO, standards, normas UNE, y legislaciones de otros países y continentes. La parte positiva es que las asociaciones que participan en la redacción de estos textos base cuentan con la participación de empresas privadas y podemos intervenir de forma más dinámica.

¿CÓMO VES PILZ DENTRO DE 10 AÑOS?

Como una empresa atractiva, motivadora, joven, con talento y dinámica. Lo que no veo son grandes cambios estructurales, pero sí una empresa preparada para afrontar nuevos retos y cambios, que seguirán dándose en el día a día.



LAURA CLAVEL

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MANAGER
Roche Diagnostics

“Hay que pensar en el trabajador como en un cliente”

Entrevista | 20

En un contexto altamente competitivo, las empresas tecnológicas viven en un ambiente de innovación continua. Desde ROCHE DIAGNOSTICS hacen frente a la alta rotación del sector con la creación de oportunidades internas. Laura Clavel, Organizational Development Manager de la compañía biotecnológica en Barcelona, opina que “hay que pensar en el trabajador como en un cliente”, así como ofrecerle “un entorno adecuado en el que sienta que pueda dar el máximo de su potencial”.

ROCHE HA RECIBIDO EL RECONOCIMIENTO TOP EMPLOYER ESPAÑA 2019. ¿PRIORIZAR EL BIENESTAR FRENTE A LA PRODUCTIVIDAD ES UNA TAREA PENDIENTE EN ESPAÑA?

Se puede priorizar el bienestar sin entrar en detrimento de la productividad, ya que una cosa correlaciona con la otra. Es importante tener un entorno saludable, retador y con oportunidades. Teniendo en cuenta que nos dedicamos a la innovación, necesitamos que nuestros trabajadores puedan hacerlo en un contexto totalmente favorable. No sé si es una asignatura pendiente para un gran número de empresas, seguro que para algunas sí y estoy convencida de que para otras está totalmente superado.

¿EN UN FUTURO CERCANO SERÁ MÁS HABITUAL?

En algunos sectores o en empresas de pequeño tamaño será más complicado implementar según

qué políticas relacionadas con el bienestar. En el futuro va a ser cada vez más importante, ya que los empleados son más exigentes y valoran más lo que denominamos salario emocional. La propia dinámica de la sociedad va a provocar que esto se convierta en realidad.

ROCHE SE DEFINE COMO UNA EMPRESA COMPROMETIDA CON LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA. ¿ES ÉSTA UNA NUEVA EXIGENCIA TANTO DEL CLIENTE COMO DEL TRABAJADOR?

No podemos seguir entendiendo a los empleados como lo hacíamos antiguamente, como la mano de obra de la compañía. Hay que pensar en el trabajador como en un cliente. Debemos conocer muy bien cuáles son sus necesidades, qué queremos conseguir como organización y qué respuestas o soluciones ofrecerle.

¿CÓMO MULTINACIONAL, LA ESTRATEGIA A SEGUIR EN GESTIÓN DEL TALENTO Y LAS

PERSONAS SE REALIZA A NIVEL GLOBAL? ¿CADA FILIAL LA ADAPTA A SU REALIDAD?

Tenemos unas líneas maestras a nivel global. Aun así, ROCHE se caracteriza por ser una compañía muy descentralizada, lo cual nos ayuda a tener mucha libertad y nos permite decidir cómo lo adaptamos o qué aplicar. Además, formar parte de una gran multinacional, con más de 100 sedes, nos permite mover nuestro talento, así como crear una red enriquecedora para generar nuevas oportunidades e iniciativas.

COMO EMPRESA BIOTECNOLÓGICA, ROCHE DIAGNOSTICS CONVIVE CON UN AMBIENTE DE INNOVACIÓN CONTINUA. ¿QUÉ TECNOLOGÍAS SE HAN INTRODUCIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS QUE HAYAN MODIFICADO LAS DINÁMICAS LABORALES?

En los últimos años se han introducido muchos cambios tecnológicos, pero se ha hecho de manera muy orgánica. Creo que las dinámicas de un mercado cada vez más exigente te obligan a aproximarte a los distintos procesos de una manera diferente. Los cambios se realizarán más rápidamente en el futuro.

LA AUTOMATIZACIÓN ES UNA TENDENCIA CRECIENTE EN LA MAYOR PARTE DE SECTORES INDUSTRIALES. ¿ES ASÍ EN ROCHE DIAGNOSTICS?

Las soluciones de laboratorio que ofrecemos están cada vez más automatizadas. Hay roles que han tenido que repensarse, para liberarlos de tareas muy manuales y con poco valor añadido. Con el incremento de la actividad hospitalaria, el hecho de que, por ejemplo, los cientos de tubos de ensayo en un laboratorio no los tenga que desplazar el técnico de laboratorio o el especialista manualmente, le permite dedicar más tiempo a aspectos médicos, lo que revierte en un beneficio para los pacientes.

“Teniendo en cuenta que nos dedicamos a la innovación, necesitamos que nuestros empleados lo hagan en el contexto más favorable”

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS EN ROCHE?

En ROCHE DIAGNOSTICS contamos con dos realidades. Por un lado, la filial comercial, dedicada a la venta de nuestras soluciones en el mercado español. Aquí somos bastante multidisciplinares ya que contamos con perfiles como ingenieros, biomédicos, biólogos, químicos, economistas. En este sentido hemos evolucionado desde un perfil muy científico a uno más ingenieril o de negocios, sin olvidar el primero. En segundo lugar, tenemos el *hub* de desarrollo de software. Aquí contamos con perfiles provenientes de ingeniería informática o de telecomunicaciones, así como ingeniería biomédica. Esta última, una carrera de nueva creación, es de gran interés en una empresa biotecnológica como la nuestra.

¿QUÉ PROFESIONALES DIRÍAIS QUE ESTÁN MÁS BUSCADOS EN VUESTRO SECTOR?

Hay una alta necesidad del mercado en perfiles de ingeniería informática o de telecomunicaciones, por ejemplo. No es algo exclusivo de nuestro sector, sobre todo si lo analizamos en el área de Barcelona. No estoy diciendo que haya pocos profesionales, sino que no hay los suficientes por la tremenda demanda que hay. A veces resulta complicado llegar a estos perfiles, y tenemos que ser muy creativos en cómo nos posicionamos como organización para este tipo de perfiles y cómo creamos un entorno como organización que sea retador y atractivo para ellos

¿CAPTÁIS MUCHO TALENTO PROVENIENTE DE OTROS PAÍSES?

Aunque sigue siendo mayoría el personal



local, ahora mismo tenemos 26 nacionalidades diferentes, solamente en ROCHE DIAGNOSTICS. Contamos con empleados provenientes de otras sedes, así como personas que hemos contratado provenientes de otros países. Hay que tener en cuenta que la presencia de empresas tecnológicas se ha incrementado en el área de Barcelona. Esto provoca que haya un interés de esta tipología de profesionales en venir a trabajar aquí y fomenta el movimiento del talento. Por suerte, la marca Barcelona es muy atractiva, y eso favorece la captación de talento de otros países.

¿EL TRABAJADOR SE PREOCUPA MÁS POR ENCONTRAR UN PROYECTO QUE LE INTERESE, RESTANDO IMPORTANCIA AL ASPECTO ECONÓMICO?

Creo que es una mezcla de las dos cosas. No he detectado, para nada, que renuncien al salario, ni siquiera a parte de él. Lo que tengo claro es que un buen salario sin un proyecto retador no funciona. La combinación correcta es salario y proyecto. Es el gran reto que tenemos por delante las compañías. En un ambiente de alta demanda, donde quizás no hay tantos perfiles como necesitamos, debemos convertir

el proyecto en un reto que genere un impacto. Nosotros tenemos claro que el nuestro es impactante. Si trabajas en ROCHE DIAGNOSTICS, independientemente del rol, área o función, lo haces con un propósito: salvar vidas. Si algo es cierto en Roche Diagnostics, es que las personas viven plenamente este propósito.

¿HAN CAMBIADO LOS CRITERIOS DE CONTRATACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Varía un poco en función de las realidades. Es fundamental que vivan nuestros valores, Integridad, coraje y pasión, ya que si no será difícil que encajen en una compañía como la nuestra. Es cierto que quizás anteriormente valorábamos mucho la parte técnica y científica y no nos fijábamos tanto en las *soft skills* de las personas. Aunque no hemos dejado de darle importancia al apartado técnico, ahora le damos mucha importancia también a estas otras habilidades, con el objetivo de mejorar nuestra capacidad de colaboración, transversalidad y liderazgo.

EL 50% DE LA PLANTILLA, ASÍ COMO UN 53% DE LOS CARGOS DE LIDERAZGO DE ROCHE, SON MUJERES. ¿ES LA ASIGNATURA PENDIENTE DE MUCHAS EMPRESAS?

Estas cifras contemplan el conjunto de divisiones de ROCHE: Farma, Diagnostics y Diabetes Care. En ROCHE DIAGNOSTICS no estamos en esas cifras aún. Nuestros perfiles más habituales provienen de ingenierías, donde todavía siguen siendo entornos muy masculinizados. Con lo cual, sí que podemos decir que es una tarea pendiente. De hecho, colaboramos, junto con otras empresas, con el proyecto 'Inspira', que tiene como objetivo motivar a las niñas a estudiar carreras técnicas. Vamos a las escuelas a explicar qué han hecho y qué hacen las mujeres en la ciencia y la tecnología con la idea de contribuir a que en el futuro haya más diversidad de género. El objetivo final es trabajar todos esos sesgos y prejuicios desde una edad muy temprana, a la vez que despertamos la curiosidad por este tipo de carreras.

¿LA DIVERSIDAD ES UN FACTOR DETERMINANTE EN UNA ORGANIZACIÓN?

Algo que tenemos muy claro es que la diversidad aporta y suma. La entendemos en el concepto más amplio, es decir, de género, generación, procedencia, estudios... La clave está en ser una compañía que no discrimine por ninguna de estas razones. Desde un punto de vista de atracción del talento lo tenemos claro, nuestra prioridad es incorporar a los mejores, independientemente de cualquier factor y garantizando que continuamos manteniendo unos estándares altos.

¿CÓMO SE GESTIONA LA RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL TALENTO EN ROCHE?

Más que retener, creo que lo que hacemos es fidelizar el talento. Creamos un entorno adecuado en el que las personas sientan que pueden dar el máximo de su potencial. Esto implica tener proyectos retadores y oportunidades

de desarrollo. Desde RRHH debemos crear la infraestructura necesaria para hacerlo posible.

¿QUÉ ACCIONES REALIZAN PARA CONSEGUIR ESTA FIDELIZACIÓN?

Por ejemplo, generamos oportunidades para que las personas puedan tener experiencias en otros departamentos durante tres o cuatro meses, probando otros roles. Muchas veces estas experiencias acaban generando cambios a largo plazo, lo que implica movimiento dentro de la

“Pedimos a nuestros candidatos integridad, coraje y pasión; sin esto, es difícil que encajen”

organización. Este modelo lo desarrollamos tanto a nivel local como internacional. Además, somos muy transparentes en dar visibilidad a todas las oportunidades internas que puedan surgir. Otro aspecto que trabajamos mucho con los *managers* es cómo tener conversaciones de calidad con sus colaboradores, en las que puedan recibir un *feedback* que les ayude en su desarrollo. Se trata de crear un entorno con, por un lado, formación transaccional y oportunidades de desarrollo y, por otro, transparencia y *feedback* continuo.

LAS ROTACIONES DE PERSONAL SON MÁS COMUNES ENTRE LAS NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES. ¿HAN NOTADO ESTA TENDENCIA?

Tenemos muy poca rotación externa, ya que lo compensamos con oportunidades de cambiar de proyecto dentro de la propia empresa. En desarrollo de software quizás lo vemos un poco más, pero aun así, estamos por debajo de la media de mercado en ese tipo de roles. Creo que es sano que haya movimiento de talento. En el futuro nos tendremos que acostumbrar a que el empleado que se va pueda volver tras vivir

otra experiencia. Después, podrás capitalizar ese bagaje de nuevos conocimientos. Esto, ahora mismo, no ocurre tanto. Las compañías somos un poco recelosas una vez te has ido. Es el pasito que nos falta. La ida y vuelta de talento la vamos a ver cada vez más.

DE LOS MÁS DE 2.000 EMPLEADOS QUE TENÉIS EN ESPAÑA, EL 98% CUENTA CON UN CONTRATO INDEFINIDO. CON UN MERCADO CON TANTOS MOVIMIENTOS, ¿SE VALORA IGUAL QUE ANTES?

Es parecido al salario y el proyecto. Cada persona es un mundo y tiene motivaciones distintas: el horario, el propósito o incluso las vacaciones. En el momento que todos los elementos encajan, no hay una gran preocupación por tener un contrato indefinido, al final es un plus. Es obvio que perfiles muy jóvenes no entran con la idea de pasarse toda la vida en una misma empresa. Del mismo modo que gente con contratos indefinidos, ha cambiado por otro temporal. Este tipo de mentalidad no la veíamos diez años atrás.

¿HAY UN CHOQUE GENERACIONAL EN LA MANERA DE ENTENDER EL TRABAJO?

Yo no lo llamaría choque, tenemos realidades distintas. Hay gente que entiende el trabajo como su vida y otra como algo que sucede mientras vives. No sé si tiene más que ver con personas que con generaciones. Por ejemplo, tuvimos una reunión con dos perfiles muy jóvenes y otros dos muy consolidados en que los primeros explicaron cómo estaban trabajando en automatizar al máximo su tarea, ya que iba a desaparecer. Los perfiles consolidados no entendían cómo podían estar tranquilos sabiendo que su rol iba a desaparecer. En cambio, desde la otra perspectiva, no generaba ninguna inquietud, ya que podrían surgir nuevas oportunidades en el futuro y, si no, suponía un gran aprendizaje. Creo que debemos convivir y crear soluciones para esas dos maneras de entender el trabajo.

¿LAS EXIGENCIAS DE LAS NUEVAS GENERACIONES HAN SUPUESTO CAMBIOS ORGANIZACIONALES?

No diría que en la forma en la que nos organizamos, pero es verdad que ha tenido una influencia en la manera en cómo afrontamos determinadas políticas, donde hemos tenido que flexibilizarnos un poco más. Si pienso en mi rol, antes pensaba en soluciones que funcionaran en grandes grupos de empleados. Ya no pienso así. Debemos adaptar las distintas soluciones a cada realidad. Desde el punto de vista de RRHH, aunque es una tarea complicada, nos enriquece mucho más y pone a prueba nuestra

“Un empleado ya no es ‘fuerza de trabajo’, sino un ‘cliente’; el cometido de RRHH ha virado a situaciones más complejas; es una perspectiva interesante y apasionante”

aproximación al negocio, cómo aportar valor, etc. Al final gestionamos equipos de gente que viven en mentalidades totalmente diferentes y tenemos que ser capaces de dar respuesta a todos ellos.

¿EN DIEZ AÑOS, LA RELACIÓN EMPRESA-TRABAJADOR PASARÁ POR ADAPTARSE A ESTAS DISTINTAS REALIDADES?

Totalmente, con el añadido que habrá todavía más realidades distintas. Las generaciones son cada vez más cortas. Antes, en un entorno laboral, convivían dos generaciones, ahora estamos en cuatro y pronto llegaremos a cinco. Va ser tremendamente complejo, retador y divertido.

ANTES HABLABAS DEL EMPLEADO COMO DE UN CLIENTE. ¿CADA VEZ SE PARECE MÁS AL CLIENTE EXTERNO?

Totalmente, ya no es la fuerza de trabajo, es un

cliente y lo vemos cuando lo seleccionamos. El cometido de RRHH ha virado a situaciones mucho más complejas, pero creo que es una perspectiva interesante y excitante de cara a los que desempeñamos este tipo de tareas.

¿LOS ESTUDIOS SUPERIORES CONCUERDAN CON LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?

Honestamente, desde que me incorporé al mundo de los RRHH hace unos 14 años, veo una desconexión entre la realidad universitaria y la empresarial. No estamos acabando de atacar esa disonancia. Nosotros nos relacionamos mucho con centros educativos e incluso como organización nos cuesta trabajar con ellos porque estamos en modelos muy diferentes. El patrón universitario es muy rígido y burocrático y choca frontalmente con las necesidades flexibles y dinámicas del entorno profesional.

¿AUNQUE EXISTA ESTA DESCONEXIÓN, LOS JÓVENES ESTÁN MEJOR FORMADOS?

Creo que los jóvenes están muy bien formados, la calidad de los estudios universitarios es muy buena. Para un entorno empresarial, estos conocimientos es algo que debes tener, pero después el ambiente te requiere muchas otras cosas. Aquí entran esas capacidades de relacionarte con distintos tipos de persona, tomar decisiones, innovar, etc. Todas ellas, son vitales en el éxito o el fracaso de una organización. Aquí es donde se produce esa desconexión entre lo teórico adquirido en el entorno universitario, y la vida real en las organizaciones.

¿PROMOVÉIS FORMACIONES INTERNAS?

Por supuesto. Por un lado, nuestras soluciones de laboratorio son muy técnicas y no se puede llegar de fuera de la compañía con estos conocimientos, ya que son productos ROCHE. En este sentido realizamos formaciones para garantizar que nuestros empleados tienen las

competencias necesarias para interactuar con los clientes, solucionar incidencias, etc. En segundo lugar, hacemos formaciones en habilidades como gestión de conflictos, liderazgo, negociación, entre otras. Somos unos privilegiados de poder trabajar en serio este tipo de formaciones. No todas las compañías tienen la posibilidad.

¿LA FORMACIÓN CONTINUA SERÁ CLAVE EN LOS TRABAJADORES DEL FUTURO?

Más que la formación, será clave exponerse a distintas experiencias. Será importante mirar más allá de las tareas específicas que uno tiene que hacer generando experiencias propias e interesándose por lo que se hace alrededor. Esto va a enriquecer al trabajador y le garantizará que tiene las habilidades necesarias para futuros retos. Todo esto va más allá del aula.

¿LAS EXIGENCIAS FORMATIVAS DE LAS EMPRESAS CAMBIARAN EN EL FUTURO?

Hace unos meses discutíamos con el equipo global sobre algunos perfiles que a veces cuesta de encontrar en algunos países. Comentábamos que a lo mejor no debemos ser tan puristas con la formación base. Hay profesionales que, por ejemplo, aprende a codificar por su cuenta y son excelentes profesionales, con habilidades parecidas a otras personas con la formación base. ¿Somos lo suficientemente valientes para arriesgarnos con este tipo de perfiles? Ahora siento que todavía estamos obsesionados con los títulos.

¿EN DIEZ AÑOS, PUEDE SER UNA REALIDAD?

El mercado nos va llevar a hacer más probaturas. Con poca demanda y mucha oferta no nos vamos a ver forzados a tomar este tipo de decisiones. En caso contrario, estaremos obligados a flexibilizarnos. Será el propio mercado quien nos obligue a tomar este tipo de riesgos, con la incertidumbre de si acertaremos o no.



ISMAEL LARA

Responsable de Formación y Desarrollo
SEAT

“Las nuevas generaciones llegan mucho más concienciadas en valores”

Entrevista | 21

El automóvil se encuentra inmerso en un momento de cambio e incertidumbre. Las incógnitas legislativas y tecnológicas empujan al sector hacia una transformación del modelo de negocio y de perfiles profesionales. “El reto está en el liderazgo de la diversidad”, afirma Ismael Lara, Responsable de Formación y desarrollo de SEAT en Martorell. La automovilística española se está preparando “para hacer frente a esta nueva realidad” reconfigurando su plantilla hacia profesionales eminentemente digitales.

EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL VIVE UN MOMENTO DE INCERTIDUMBRE: LA INTRODUCCIÓN DEL VEHÍCULO ELÉCTRICO, EL CONTROL DE LAS EMISIONES CONTAMINANTES... ¿CÓMO AFECTA ESTA SITUACIÓN A LA PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO Y LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS?

En el sector estamos viviendo cuatro disrupciones que hemos agrupado en el acrónimo CASE: Conectividad, vehículos Autónomos, Sharing & Services y Electrificación. Esto provocará un cambio de negocio absoluto. Por un lado, la tendencia parece apuntar hacia un uso compartido del vehículo, incluyendo la introducción de servicios dentro del coche que nos ayuden a hacer la vida más fácil, lo que comporta una reforma sustancial del modelo empresarial. Además, no solamente se trata de una transformación tecnológica, también de las competencias de las personas. Ahora mismo, nos estamos preparando para hacer frente a esta nueva realidad.

¿ESTOS CAMBIOS SUPONEN LA NECESIDAD DE CONTAR CON PERFILES PROFESIONALES DISTINTOS A LOS ACTUALES?

Lo que estamos haciendo ahora es un diagnóstico de competencias que necesitaremos en el futuro, como pueden ser el desarrollo de software, *partnerships* con empresas con las que nunca antes habíamos trabajado o, incluso, la manera en la que vender los coches, que será distinta. Una vez conozcamos en qué nivel estamos, debemos hacer un plan de formación exhaustivo para nuestros empleados, con este objetivo de *reskilling*. Finalmente, atraer talento para cubrir las nuevas posiciones que se crearán gracias a este cambio. Es una revolución total que, además, debemos hacer al mismo tiempo que mantenemos el negocio diario que tenemos.

¿EN QUÉ NIVEL DE CAPACIDAD SE ENCUENTRA LA FÁBRICA DE MARTORELL?

En nuestra marca hay dos factores importantes que tienen que ver con la capacidad de producción: una cosa son las unidades que podemos fabricar y otra las que podemos vender con nuestra marca. Lo que fabricamos aquí no son las ventas totales de SEAT; algunos modelos se producen en otras plantas del consorcio Volkswagen. Al mismo tiempo, nosotros realizamos modelos de otras marcas del grupo, como el Audi A1. Organizarnos por plataformas nos permite optimizar costes y generar sinergias entre marcas. Teniendo en cuenta esto, la planta de Martorell está prácticamente al máximo de su capacidad productiva, debido a que hemos crecido a un ritmo de casi dos dígitos en los últimos años. El reto es seguir manteniendo esta plena capacidad con las disrupciones que nos vienen. Y obviamente habrá que continuar haciendo frente a las incertidumbres derivadas de la evolución de la pandemia.

¿DE QUÉ NIVEL DE AUTONOMÍA DISPONE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS? ¿SIGUEN UN PROGRAMA GLOBAL?

Tenemos unas *guidelines* definidas globalmente. Sin embargo, tenemos la capacidad de adaptarlas a la idiosincrasia del país y de la cultura de nuestra marca. Tener unas pautas estandarizadas es una ventaja en un grupo como Volkswagen, con 600.000 empleados y más de 100 instalaciones en todo el mundo. Gracias a ellas, la movilidad de personas dentro del consorcio es más efectiva.

¿FOMENTAN LA MOVILIDAD DE PROFESIONALES ENTRE SEDES?

Sí, de hecho, a nivel de SEAT tenemos unas 110 personas expatriadas, básicamente en Alemania, pero también en EEUU, Argelia, China... Así como unos 60 impatriados, provenientes normalmente de Audi, Volkswagen, Porsche o Skoda.

“La automatización precisa menos empleados en actividades directas de fabricación, pero genera más ocupación en labores de gestión de la tecnología y en actividades que aportan más valor”.

EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL ES DE LOS MÁS AUTOMATIZADOS DE EUROPA. ¿EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRA SEAT?

En los últimos 15 años, la planta SEAT en Martorell ha sido de las más automatizadas de Europa. Se construyó con una avanzada tecnología y las actualizaciones realizadas han mantenido ese nivel. SEAT es la cuarta empresa española que más invierte en Investigación y Desarrollo (I+D), lo que significa hacer innovaciones continuamente.

¿EN UN FUTURO CERCANO PODRÍAMOS VER LA PRODUCCIÓN 100% AUTOMATIZADA, SIN NECESIDAD DE OPERARIOS?

No se llegará a este nivel. Ahora estamos centrados en la humanización de las fábricas. El impacto de la tecnología permite liberar al ser humano de tareas que pueden ser dañinas para su integridad física, como, por ejemplo, los movimientos repetitivos. Hasta ahora, en nuestro sector se han implementado grandes robots que, por seguridad, trabajan en celdas aisladas. A día de hoy, ya estamos introduciendo los robots colaborativos, pensados para trabajar junto las personas, con altos controles de seguridad. Esto, sumado a los exoesqueletos, nos permite reducir la carga física de los operarios. La automatización precisa menos empleados en actividades directas de fabricación, pero genera más ocupación en labores de gestión de la tecnología y en actividades que aportan más valor. Este es el cambio que se está viviendo.



¿UN ALTO NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN ES CLAVE PARA PODER SEGUIR PRODUCIENDO DE FORMA RENTABLE EN EUROPA DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Es importante valorar el coste de la mano de obra en la fabricación de cualquier producto. El impacto es mayor o menor en función del margen de contribución que consigas con el producto. A mayor valor añadido, menos repercusión tiene el coste salarial. ¿Es viable seguir produciendo en Europa? Sí, siempre que el producto tenga alto valor añadido. Si se convierte en un básico, será más rentable fabricarlo fuera porque no habrá mucho más que innovar. Con los coches ocurre lo mismo, si diseñamos coches sencillos sin grandes capacidades dejaremos de ser competitivos.

MÁS ALLÁ DE EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN, ¿QUÉ TECNOLOGÍAS HABÉIS INTRODUCIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS QUE HAYAN MODIFICADO LAS DINÁMICAS LABORALES?

Hemos introducido la inteligencia artificial en los flujos de logística, permitiéndonos conocer la ubicación de una pieza en tiempo real, incluso a nivel de proveedor, las impresoras 3D, cada vez más utilizadas en el sector, así como los carros

sin conductor (AGV). Luego, otro punto clave ha sido el desarrollo de software. De hecho, hemos creado una división, SEAT: CODE, destinada a proporcionarnos software, tanto para aumentar la eficiencia mediante la digitalización de procesos como para reforzar modelos de negocio en torno a los nuevos conceptos de movilidad, conectividad y digitalización del automóvil.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS A DÍA DE HOY POR SEAT?

Volviendo a las disrupciones que nos llegan, necesitamos perfiles puramente digitales. Por un lado, matemáticos, científicos de datos, programadores, etc. En segundo lugar, perfiles de negocios o de gestión de clientes en un ámbito digital. Estos dos grupos, además, son los que más nos cuesta encontrar ya que muchas veces relacionan SEAT con una fábrica y no una marca, con lo que muchas veces no saben que pueden desarrollar una carrera con nosotros. A esto, hay que añadirle que el hecho de estar ubicados en Martorell, que es un factor de desventaja para atraer algunas profesiones de las que hay mucha demanda en Barcelona.

ADEMÁS DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS, ¿QUÉ CRITERIOS DETERMINAN UNA NUEVA INCORPORACIÓN EN SEAT?

Una palabra clave para nosotros es innovación. Necesitamos personas que la tengan en su ADN, así como la curiosidad o la capacidad de trabajar en proyectos transversales. En lugar de jerarquías, la tendencia está en las *redarquías* (redes) y requerimos de personas que se adapten a esta forma de trabajar. Al mismo tiempo, buscamos personas que ejerzan un liderazgo basado en la influencia y la persuasión, no a través del organigrama.

“Hay algo de mito en la división por generaciones; dentro de cada franja de edad también hay diferentes formas de pensar”

¿LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA ES UN FACTOR IMPORTANTE? ¿EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRA SEAT?

Está demostrado que, a más diversidad, mayor innovación y creatividad, pero, al mismo tiempo, es un reto gestionarla. Actualmente, tenemos 4 generaciones de trabajadores activas en la empresa, de las 5 que se pueden encontrar. En cuanto a proporcionalidad entre hombres y mujeres, somos la segunda empresa del sector de la automoción con un mayor porcentaje de mujeres. Tenemos un plan para seguir incrementando la diversidad en cuanto a mujeres. Finalmente, otro factor de diversidad muy importante para nosotros y que fomentamos mucho, es la presencia de diferentes culturas en la compañía.

AUNQUE ACTUALMENTE SEAT SE ENCUENTRA INMERSO EN UN CAMBIO DE IMAGEN DE MARCA, MUCHAS VECES SE LA RELACIONA CON UN PÚBLICO JOVEN. ¿QUÉ PAPEL TIENEN LOS JÓVENES EN LA ORGANIZACIÓN?

En 2018, los *millennials* ya suponían el 20% de la plantilla. El papel que juegan, sólo por el hecho de ser tan numerosos, ya es importante. Después, lo que estamos gestionando es escuchar sus opiniones, a través de sesiones de trabajo, para conocer qué ven bien y qué echan de menos.

¿LAS NUEVAS GENERACIONES TIENEN EXIGENCIAS DIFERENTES HACIA LA EMPRESA RESPECTO A LAS ANTERIORES?

Lo que hemos visto, contrastándolo con otros lugares, es que hay algo de mito. Hay una tendencia general en pensar que algunas generaciones, como *millennials* o los Z tienen rasgos distintos. Esto, en parte, es cierto. Sin embargo, dentro de cada franja de edad también hay diferentes formas de pensar y de visión del trabajo. El reto está en liderar esa diversidad.

¿EL TRABAJADOR Y EL CLIENTE CADA VEZ SE PARECEN MÁS? ¿TIENDEN A DIVERSIFICARSE?

Al final, necesitas la misma diversidad entre tu plantilla que la que encuentras en tus clientes.

LA TENDENCIA GENERAL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS PARECE ENCAMINADA A UN AUMENTO EN LA TASA DE ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS. ¿OCURRE LO MISMO EN SEAT?

En general, la tasa de rotación en SEAT es baja. El tamaño de nuestra empresa nos permite ofrecer mucho movimiento interno a nuestra plantilla. Por ejemplo, sabemos que somos una empresa muy atractiva para ingenieros, incluso vienen de otros lugares de España o el mundo para trabajar aquí. Este es el colectivo más estable. Por lo contrario, perfiles más relacionados con el desarrollo de software se mueven un poco más.



SEAT INVIERTE 4,5 VECES MÁS QUE LA MITAD DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN FORMACIÓN. ¿ESTO RESPONDE A UNA FALTA DE OFERTA POR PARTE DE LOS CENTROS EDUCATIVOS O ES CULTURA DE GRUPO?

Es política de grupo. Hacemos mucha formación a medida. Además, estamos invirtiendo mucho en una plataforma, llamada AlwaysLearning, en la cual, la persona puede adquirir formación en aquello que quiera o necesite para crecer.

¿LOS ESTUDIOS SUPERIORES CONCUERDAN CON LAS NECESIDADES QUE TENÉIS DESPUÉS COMO EMPRESA?

Hay dos niveles: si hablamos de profesiones industriales, hace años desarrollamos la formación dual, con la idea de implantar el modelo alemán en España. De hecho, la Generalitat de Catalunya, nos ha llamado en muchas ocasiones para intentar replicarlo en otras compañías. ¿Por qué tuvimos que implementarlo? Porque no había esta oferta en ningún lugar, a excepción del País Vasco. Faltaba, sobre todo, la experiencia práctica una

vez habías acabado la formación profesional. Gracias a esto, conseguimos una integración absoluta rapidísima del trabajador. En cambio, si miramos profesiones más cualificadas, todavía encontramos un gap entre las universidades y lo que buscamos a nivel de negocio. Este país todavía es algo lento en adaptar los estudios al ritmo del mundo empresarial.

¿PARA RELLENAR ESTE GAP SERÁ CLAVE LA FORMACIÓN CONTINUA?

Por supuesto. Ahora lo que vemos es que hay una autorresponsabilidad de cada empleado en formarse continuamente. Por este motivo la curiosidad es un factor relevante. Este hecho es y seguirá siendo tendencia. Al mismo tiempo, será vital desaprender, algo muy complejo. En el futuro, algunos procesos se harán de forma totalmente distintos y será clave tener la capacidad de dejar de realizarlos como hasta ahora.

“En diez años habremos tenido cambios tecnológicos importantes que habrán generado empleos diferentes y seremos más una empresa de soluciones de movilidad que de diseñar o vender vehículos”

¿EN DIEZ AÑOS LA PLANTILLA DE SEAT HABRÁ CAMBIADO MUCHO?

En diez años habremos tenido cambios tecnológicos importantes que habrán generado empleos diferentes y, a nivel de negocio, seremos más una empresa de soluciones de movilidad (nuestro objetivo) que de diseñar o vender vehículos. Por lo tanto, en una década habremos cambiado sustancialmente.

¿LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO TAMBIÉN HABRÁ EVOLUCIONADO?

Que una persona se dedique a trabajar solamente para una empresa cambiará. Aparecerán, de hecho ya lo están haciendo, personas que trabajarán por horas para distintas compañías. Estas tendrán un conocimiento tan específico que las empresas no se los podrán permitir a tiempo completo. Además, es un perfil de profesional que no puede motivarse trabajando en una sola empresa y miden su éxito por el proyecto, no por el tamaño de la compañía. Es un nuevo paradigma. Obviamente, esto no se podrá dar en todas las profesiones, pero cada vez se verá más.



JOSÉ ASCOZ

Plant Manager
SIDENOR

“El futuro está en el análisis de datos”

Entrevista | 22

La industria pesada se encuentra en un momento de cambio y evolución ligado a la nueva realidad que debe afrontar el sector automovilístico, su principal cliente. Con la necesidad de abrir nuevos mercados y de optimizar los ya existentes cobra importancia el Big Data. “El futuro está en el análisis de datos”, afirma Jose Ascoz, Plant Manager de SIDENOR en Polinyà (Barcelona). Desde la compañía de aceros especiales apuestan por ofrecer nuevas soluciones que ayuden a las empresas de automoción a superar los retos que les deparan las futuras legislaciones medioambientales.

SIDENOR DEFIENDE UN ALTO INTERÉS POR LA SOSTENIBILIDAD. ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO EL NEGOCIO EN MATERIA MEDIOAMBIENTAL?

Actualmente, nuestra producción se nutre al 100% de material reciclado. De hecho, ahora empezamos con un nuevo parque de acopio en Cataluña, que se suma a los de Sagunto (Valencia), Madrid y los del País Vasco. Además de en nuestras zonas, reciclamos chatarra de toda España, incluso compramos material a otros países. Fabricamos alrededor de un millón de toneladas de acero. Hacerlo con materiales reutilizados implica perder alrededor de un 20% de tonelaje cuando los fundimos.

¿ESTA APUESTA POR LA SOSTENIBILIDAD ES UNA NUEVA EXIGENCIA DE LA SOCIEDAD?

Nosotros empezamos en la década de los noventa. Por un lado, la minería del carbón cayó

en los años 80 en España. En segundo lugar, en Europa, a diferencia de lo que ocurre en países como India, Brasil o China, se está limitando el uso de mineral hierro en la fabricación del acero. Por lo tanto, la única manera de producir será con material reciclado. El objetivo prioritario en nuestra organización en la apuesta por la sostenibilidad es la captura y almacenamiento de carbono procedente de combustibles fósiles.

Tenemos un proyecto en marcha con la idea de mantener el método actual de producción del acero, pero el carbono resultante se debe capturar o reutilizar en lugar de emitirlo a la atmósfera. También hemos desarrollado un sistema de análisis de datos que nos permite calcular la huella emitida por producto. En este tema somos pioneros a nivel nacional. Al final, todo ello es consecuencia del tipo de sociedad que queremos ser.

EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL TIENE UN GRAN PESO EN LA PRODUCCIÓN DE SIDENOR. ¿CÓMO LES AFECTA EL MOMENTO DE INCERTIDUMBRE QUE VIVE LA AUTOMOCIÓN?

En los últimos 10 años SIDENOR se ha reorganizado industrialmente para afrontar los nuevos retos del sector del automóvil. Por un lado, se han cerrado algunos centros productivos para optimizar al máximo el proceso y que entre todas las plantas nos complementemos. Por otro lado, dentro de la estrategia de la compañía hay una vocación de abrirse a nuevos mercados y sectores. Aunque estamos empezando, el automóvil aglutina el 85% de nuestro negocio y no podemos cambiarlo de la noche a la mañana.

¿QUÉ PAPEL JUEGA LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D) EN LA ADAPTACIÓN A ESTA NUEVA REALIDAD?

Además de desarrollar aceros para otros sectores, desde nuestro centro de I+D, en el País Vasco, estamos desarrollando y patentando aceros con microaleaciones y nuevos tratamientos térmicos con los que poder proponer cambios al sector del automóvil. Podemos ayudarles a reducir el peso de los vehículos, sin perder prestaciones, lo que implicaría menos emisiones. Además, hacemos un trabajo muy importante de recogida de datos que nos permite analizar que piezas van a tener más salida en el futuro. Hay una gran cantidad de piezas que se seguirán usando más allá de que motor monten, de combustión o eléctrico. Explotando estos datos podemos focalizar la producción en lo que podemos ser verdaderamente competitivos.

LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL ESTÁ CADA VEZ MÁS AUTOMATIZADA. ¿ES ASÍ EN SIDENOR?

Si hablamos de las acerías, las altas temperaturas del propio proceso y la seguridad de las personas, implica que sea una necesidad el automatizar al máximo los procesos en caliente.

“Es necesario regular bien la FP Dual; agilizarla y, sobre todo, promocionarla para que los jóvenes vean que la industria también tiene futuro”

En lo que respecta a las plantas con procesos en frío, caso de SIDENOR-Polinyà, nos encontramos en el nivel 3 de automatización, consiguiendo una excelente planificación y gestión de la demanda. Debemos tener en cuenta que trabajamos con máquinas combinadas que requieren la intervención de personas. Hay mucha variabilidad de funciones y materias primas. Al no tener un sistema repetitivo, para nosotros es muy importante tener unas instalaciones de gran tamaño y con un layout muy claro en línea recta, donde la materia prima entra por un lado, el producto terminado sale por el otro y, en medio, tenemos un almacén completamente automatizado.

¿EN DIEZ AÑOS VEREMOS UNA MAYOR AUTOMATIZACIÓN EN EL SECTOR?

En lo que estamos trabajando ahora es en el control del proceso. Las máquinas que tenemos actualmente cambiarán poco mecánicamente. La diferencia, que ya empezamos a ver ahora, estará en la electrónica y la seguridad. La importancia está en la explotación de los datos, el Big Data. Con ello, podremos automatizar los puntos clave para reducir tiempo y mejorar la calidad.

En nuestro sector, no es fácil hacer cambios muy rápidos y el reto en 10 años será ser muy flexibles a la demanda oscilante. Los ciclos económicos van a ser más cortos que unido a la estacionalidad, nos condicionará el control de las ratios de sostenibilidad económica que, sin duda alguna, será prioritario en cualquier organización productiva.

¿CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS ACTUALMENTE EN SIDENOR?

A nivel productivo, se buscan perfiles provenientes de FP mecánica. Por lo que respecta a cargos de más responsabilidad, el interés está en profesionales de ingeniería, preferentemente metalúrgica. El problema es que ambos perfiles son muy escasos en el mercado laboral. Hay que recordar que durante los años de crisis la contratación era muy selectiva y escasa. Podemos tener una amenaza en el relevo generacional si no reaccionamos rápido en la búsqueda de talento joven. Además, cada vez tenemos menos competencia sectorial en nuestra zona, con lo que es difícil que los trabajadores obtengan experiencia en otro sitio.

¿LA ESCASEZ DE ESTOS PERFILES LES HA HECHO EVOLUCIONAR HACIA OTRO TIPO DE PROFESIONALES?

En cargos de responsabilidad estamos evolucionando para incorporar perfiles distintos. Estamos introduciendo profesionales provenientes de Administración y Dirección de Empresas (ADE) para puestos de estrategia y control financiero. Para áreas más técnicas hemos empezado a contratar ingenieros, no necesariamente metalúrgicos, y matemáticos. Todos ellos, muy enfocados al análisis de datos. Finalmente, en los puestos de producción lo que nos está funcionando muy bien es la FP Dual.

¿LOS ESTUDIOS CONCUERDAN CON LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?

Creo que la FP Dual se debería potenciar más desde el Ministerio de Educación. Es necesario regular bien este tipo de formación, agilizarla y, sobre todo, promocionarla para que los jóvenes vean que hay futuro más allá del sector de los servicios. Es importante explicar que la industria también tiene futuro.

MÁS ALLÁ DE SUS HABILIDADES ACADÉMICAS, ¿QUÉ CUALIDADES BUSCÁIS EN UNA NUEVA INCORPORACIÓN A LA COMPAÑÍA?

Por un lado, queremos personas creativas, algo que creo que es común en la mayoría de empresas. Después, damos mucha importancia a la habilidad de analizar datos y tomar decisiones en consecuencia. Tal como ya he dicho, si mecánicamente no vamos a evolucionar mucho más, el futuro está en el análisis de datos. De hecho, realizamos test para medir la capacidad de análisis de las personas.

“Podemos tener una amenaza en el relevo generacional si no reaccionamos rápido en la búsqueda de talento joven”

LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA ES UN FACTOR DETERMINANTE. ¿LO ES EN SIDENOR?

Es importante remarcar que la industria pesada, tradicionalmente, ha contado con más hombres que mujeres. Aunque en oficinas sí que había presencia de mujeres, no era así en producción. De hecho, tenemos un plan de igualdad para revertir esta situación. Nuestra planta en Vitoria ha sido pionera al incorporar mujeres en el proceso propiamente productivo. ¡Éramos un sector tan masculinizado que ni siquiera teníamos vestuarios para las trabajadoras! Después, respecto a las distintas generaciones que tenemos en la empresa, la falta de contratación durante los años de crisis y la inexistencia del un relevo generacional ha provocado que nos concentremos en una franja de edad de entre 30 y 50 años.

Otro aspecto en la diversidad de nuestra plantilla es la presencia de personas de distintas nacionalidades. Nuestro proceso ofrece muchas

posibilidades de crecer como profesionales sin que el país de origen sea un condicionante. Creemos que las personas comprometidas y motivadas acaban funcionando en una organización donde el trabajo en equipo es la base de nuestro éxito.

¿QUÉ CAMBIOS HAN REALIZADO RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

El proyecto en el que estamos inmersos ahora es el de reducción jerárquica. Anteriormente teníamos demasiados mandos intermedios, ante la ausencia de automatización, para la toma de decisiones, que al final era lenta en su respuesta. La digitalización nos ha proporcionado una gran ayuda. En la línea de producción el ordenador es prácticamente el encargado, quien está en comunicación directa con el operario y los responsables de departamentos productivos (producción, calidad, mantenimiento y logística), además todo ello a tiempo real.

EN EL FUTURO, ¿LA RELACIÓN CON EL TRABAJADOR PASA POR REDUCIR DISTANCIAS?

Exacto, ya lo hemos empezado a aplicar y funciona. Además, al no haber un relevo generacional claro, las tareas se deben simplificar y estandarizar. Antes, teníamos trabajadores que realizaban tareas, prácticamente, de artesanía, eran irremplazables. Nuestra idea es que un empleado pueda aprender a hacer una nueva tarea en un mes y tenga más autonomía. Un cambio muy importante respecto al pasado donde una persona desempeñaba una mismas tareas toda la vida. Ahora no dejamos que pase eso. Realizamos mucha rotación de funciones.

¿QUÉ TIPO DE FORMACIONES HACEN?

Lo que priorizamos en primer lugar es la seguridad, no sólo en formación, ya que también invertimos mucho en ella. No hay que olvidar

que trabajamos con material muy pesado, lo que puede ser un agravante en caso de accidente. Además, para poder mejorar la calidad de nuestros productos también dedicamos mucho tiempo a nuevas técnicas y tecnologías que van surgiendo en los procesos de fabricación.

“La industria pesada ha sido tradicionalmente un sector de hombres. Tenemos un plan de igualdad para revertir esta situación”

¿QUÉ IMPORTANCIA TENDRÁ LA FORMACIÓN CONTINUA EN LOS EMPLEADOS DEL FUTURO?

Nuestra gente está continuamente formándose. La formación continua es y será clave para todos los trabajadores. En nuestro caso, cada plan de formación va siendo más intenso en horas y personas. Extendemos la formación a toda la empresa. Educarse continuamente nos permite tener empleados más polivalentes. Es básico destinar cada vez más recursos en ella. Otras culturas lo llevan haciendo desde hace décadas y sus resultados son claros. Quizás deberíamos empezar a fijarnos en lo que se está haciendo en los países asiáticos donde son capaces de introducir desde muy pequeños, la programación y formación matemática como base del conocimiento.

La base de nuestra civilización y elemento diferenciador con otras especies, ha sido la cooperación humana. Pensemos que el futuro demandará cooperación hombre-máquina y sin una formación desde edades tempranas, nuestra posibilidad de competir como sociedad con otras sociedades, será en clara desventaja.



RAFAEL PÉREZ

Director de Recursos Humanos
SIMETRÍA Grupo | Castellón

“La capacidad de adaptación en la empresa se ha impuesto a todos los niveles”

Entrevista | 23

Adaptarse a los nuevos tiempos a nivel tecnológico, en cuestiones operativas, en cuanto a hábitos de trabajo y en diversidad. Ésta es, según SIMETRÍA grupo, la principal necesidad de la empresa en el presente y el futuro. Para Rafael Pérez, la pandemia ha provocado que “tanto la organización como las personas que la componen hayan adquirido nuevas cualidades”. La nueva situación apunta también a la necesidad de trabajar hacia una mayor diversificación. De hecho, desde la empresa llevan algunos años invirtiendo esfuerzos en actualizar sus perfiles profesionales, con el fin de rejuvenecer la plantilla y aumentar la presencia femenina. Para ello, están aplicando políticas que garanticen una evolución lógica en materia de diversidad.

¿DE QUÉ MANERA HA INFLUIDO LA PANDEMIA EN EMPRESAS COMO SIMETRÍA GRUPO?

Aún está por ver el efecto final de la pandemia en las empresas. Lo que sí podemos observar ya es que determinadas habilidades y conocimientos han pasado a ser esenciales. La capacidad de adaptación en la empresa no se ha limitado a cuestiones operativas o tecnológicas, sino que se ha impuesto a todos los niveles: estrategia, políticas, cultura, etc. En definitiva, a día de hoy ya podemos percibir cambios claros en materia de flexibilidad laboral, teletrabajo, uso extendido de herramientas de comunicación que agilizan la toma de decisiones y, en general, hemos desarrollado nuestra capacidad de adaptación.

Por otra parte, los cambios que se han producido no solo los ha vivido la empresa como

organización, sino que también cada persona trabajadora ha tenido que cambiar y adaptarse. En general tanto la organización como las personas que la componen han adquirido nuevas cualidades.

SIMETRÍA HA MOSTRADO ESPECIAL INTERÉS POR LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC). ¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LA EMPRESA AL RESPECTO?

La RSC está tomando fuerza en nuestro grupo desde finales del año 2018. Esto no quiere decir que antes fuésemos una empresa sin valores, al contrario, una de nuestras claves de éxito han sido nuestros valores. El cambio se inició con la gestión la RSC de una manera formal. A día de hoy se ha convertido en una cuestión esencial para muchas empresas, tanto es así que existen diferentes

certificaciones que avalan la forma de gestionar la RSC en las organizaciones. Es una tendencia que seguirá todo el sector, ya que, en parte, nos viene marcada por directivas europeas y normativa nacional e internacional, aunque siempre habrá empresas que empiecen a trabajar la RSC por conveniencia y no tanto por convicción, pero, al final, lo importante es que lo hagan todas.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y CONSTRUCCIÓN NO SIEMPRE HAN IDO DE LA MANO, PERO EL COVID-19 HA HECHO QUE MUCHOS SECTORES ACELEREN SU DIGITALIZACIÓN. ¿ES EL CASO DE SIMETRÍA?

Efectivamente, la situación que estamos atravesando ha acelerado especialmente el uso de tecnología digital que anteriormente teníamos disponible pero que, por inercia o resistencia al cambio, no incorporábamos a nuestro día a día. En SIMETRÍA podemos destacar la utilización de sistemas de comunicación más ágiles, nuevas formas de compartir información, seguimiento de proyectos y gestión documental. La digitalización de procesos en la que ya veníamos trabajando, se ha visto reforzada y acelerada en este periodo con el fin de evitar en la medida de lo posible la burocracia y las gestiones en papel. Todo esto se suma a la implantación que se está produciendo en los últimos años en el sector de la construcción con herramientas de perfil técnico como el BIM.

¿QUÉ PERFILES PROFESIONALES SON LOS MÁS DEMANDADOS?

Uno de los perfiles fundamentales en el sector de la construcción es el Jefe/a de Obra. Este es responsable de hacer rentable la obra y ejecutarla con seguridad y garantías, tanto a nivel de personal como del producto final.

¿QUÉ PERFILES PROFESIONALES LES CUESTA MÁS ENCONTRAR?

A medida que se ha ido incrementando la demanda de jefes y jefas de obra en el sector, es

más difícil encontrar los perfiles que buscamos. Por un lado, porque hay más movimientos entre empresas. Y en segundo lugar, algunos profesionales no se adecúan a nuestras necesidades, ya que han sufrido un parón prolongado en su carrera, y algunas dinámicas han cambiado. En el contexto actual es imprescindible el reciclaje y la actualización de conocimientos en aquellas personas que temporalmente están fuera del mercado laboral. El otro colectivo que en nuestro caso es difícil de encontrar está en el área de informática/sistemas, ya que son profesiones muy demandadas y con bastante movilidad.

“Al final, queremos perfiles con un alto grado de implicación y que estén en sintonía con los valores de la empresa. Son aspectos que busca cualquier empresa”

LA MOVILIDAD DE TRABAJADORES ES UNA TENDENCIA AL ALZA EN LA MAYORÍA DE SECTORES. ¿HA AUMENTADO LA TASA DE ROTACIÓN EN SIMETRÍA?

Nuestro grupo tiene una estabilidad laboral muy alta. La gran mayoría de los trabajadores tienen contratos fijos y la movilidad es relativamente baja, pues somos una empresa atractiva en nuestro entorno. Aunque hay que tener en cuenta que un puesto muy demandado en un momento dado, como puede ser el de jefe de obra o el de sistemas que hemos mencionado, provoque alguna rotación. En general no lo hemos notado de forma preocupante. Nuestra posición de relevancia en Castellón, así como nuestra cultura de empresa, puede contribuir a generar esta estabilidad.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, ¿HAN APARECIDO POSICIONES LABORALES NUEVAS EN LA COMPAÑÍA?

Desde que la empresa ha decidido apostar por la formalización de las políticas de RSC, se han credo posiciones nuevas en esta área, así como en la de Compliance-Legal. Por lo demás, los puestos no han variado esencialmente. Lo que intentamos es incorporar personas con los conocimientos necesarios para usar las nuevas herramientas introducidas por la digitalización. En nuestro caso, podemos decir que no varían tanto los puestos de trabajo, como los conocimientos y habilidades requeridas para cubrirlos.

ADEMÁS DE SUS HABILIDADES O CONOCIMIENTOS TÉCNICOS, ¿QUÉ BUSCAN EN UNA NUEVA INCORPORACIÓN?

Buscamos precisamente valores, ya que tenemos la convicción que el hecho de haber podido superar las últimas crisis ha sido gracias a ellos. La implicación y la capacidad de adaptación a escenarios complejos también son características esenciales para nosotros. En definitiva, queremos perfiles con un alto grado de implicación y en sintonía con los valores de la empresa. Estos son aspectos muy relevantes en todas las empresas.

¿LA DIVERSIDAD DE LA PLANTILLA ES UN FACTOR DETERMINANTE? ¿ES ASÍ EN SIMETRÍA?

Debemos tener en cuenta el contexto del que partimos en el grupo, ya que trabajamos en un sector históricamente masculinizado y aunque empezamos a tener más perfiles femeninos, no es fácil modificar esta tendencia rápidamente. Por lo que respecta a la juventud, si bien es cierto que en los últimos tiempos se han incorporado personas jóvenes a la compañía, seguimos esforzándonos para que ganen relevancia ya que esta cuestión también depende del número de incorporaciones y esto a su vez lo va a determinar el mercado y el volumen de actividad. Centramos nuestro esfuerzo en poner en práctica políticas que garanticen una evolución lógica en materia de diversidad.

¿AUMENTARÁ LA DIVERSIDAD DE LA COMPAÑÍA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Nuestra intención es que la diversidad sea algo natural, de forma que esta no suponga un esfuerzo consciente, sino que esté plenamente integrada en los procesos. De hecho, nuestras políticas garantizan que no se produzca ningún tipo de discriminación, tanto en el acceso a la empresa como para crecer dentro de ella. Entre las medidas de nuestro plan de igualdad, destaca el compromiso de optar por el colectivo subrepresentado ante la elección de perfiles similares. Vamos en esta línea, pero es una incógnita cuánto tardaremos en conseguirlo.

CON LAS INCORPORACIONES DE GENTE JOVEN, ¿HABÉIS DETECTADO EXIGENCIAS O MANERAS DE ENTENDER EL TRABAJO DISTINTAS?

Sin ninguna duda. Hay un concepto distinto de lo que es la empresa y unas necesidades personales muy diferentes, tanto a nivel de formación como en flexibilidad. Además, las nuevas incorporaciones en ocasiones se adelantan al nivel de tecnología que tenemos implantada. Hay que tener en cuenta que una parte importante de nuestra plantilla no ha nacido en la era digital y el cambio respecto a los perfiles jóvenes se nota, ya que estos se incorporan a la empresa con conocimientos y recursos muy diferentes.

¿LAS NUEVAS GENERACIONES LES HAN HECHO PLANTEAR CAMBIOS ORGANIZATIVOS?

Hemos realizado bastantes cambios en materia de flexibilidad horaria. Estas modificaciones han venido de la mano de diferentes aspectos, como los planes de igualdad, la conciliación laboral, la RSC, etc. Los sindicatos también han jugado un papel muy importante. Ahora tenemos una dinámica laboral mucho más flexible y fácil de conciliar con la vida personal que la que teníamos hace algunos años.

¿LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS MEJORA CON ESTOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS?

Es complicado medir una vinculación directa, pero lo que sí percibimos es mayor satisfacción y personas más contentas, lo que, indudablemente, tiene un impacto positivo en el trabajo. Además es importante resaltar que, pese a ser más flexibles, no ha habido ninguna carencia en cuanto a la responsabilidad de la plantilla, un aspecto que a veces asusta a algunas empresas.

¿EN DIEZ AÑOS LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO SERÁ MUY DISTINTA A LA ACTUAL?

Será sustancialmente distinta, avanzando todavía más en flexibilidad y uso de la tecnología. La legislación laboral también tendrá un papel importante, ya que deberá adaptarse y regular en base a la realidad de las empresas y al contexto. Creo que, incluso antes de diez años, veremos cambios importantes.

¿CÓMO TRABAJAN LA FORMACIÓN CONTINUA?

La prevención de riesgos laborales ocupa un volumen de formación importantísimo. Trabajamos en sectores con un nivel de riesgo relativamente alto y la formación es una de las claves para garantizar la seguridad. También realizamos formación técnica propia de cada puesto de trabajo a través de los planes anuales de formación. En paralelo, tenemos una plataforma de formación online. En ella, la plantilla puede elegir itinerarios que no están definidos exclusivamente por la empresa y que les pueden ser útiles para seguir creciendo profesionalmente.

¿EL FUTURO ESTÁ EN DAR LA OPCIÓN DE ESCOGER EN LUGAR DE IMPONER?

Tendrá que estar siempre en un punto intermedio. La empresa puede dar opciones de formación pero, al mismo tiempo, debe estar en línea con la estrategia de la empresa. Por eso, optamos por una fórmula mixta.

¿LA FORMACIÓN CONTINUA SERÁ UN ASPECTO CLAVE PARA LOS TRABAJADORES DEL FUTURO?

Variará en función del puesto de trabajo. En los más básicos, la adaptación a los cambios será más sencilla. Si hablamos de puestos más cualificados, la formación continua será clave. Debido a la aparición de nuevas herramientas y tecnologías, no solamente a nivel sectorial. Y por otro lado, porque ahora las normativas se modifican con mucha más frecuencia.

¿LOS ESTUDIOS SUPERIORES SE ADECUAN A LAS NECESIDADES EMPRESARIALES?

Creo que sigue habiendo algo que falta entre la universidad y la empresa. Quizás sea necesario profundizar en el apartado de prácticas, ya que cuando llega una nueva incorporación debería tener un conocimiento más profundo de la realidad empresarial. Esto ocurre desde siempre y todavía no se ha dado con la solución adecuada, aunque tengo claro que los centros educativos y universidades lo están intentando. Por otra parte, las empresas estamos, a veces, muy focalizadas en el negocio y no pensamos en como conectar estos nuevos perfiles desde su etapa formativa.

¿EN LA FP TAMBIÉN OCURRE ESTO?

En los perfiles que provienen de FP no se da tanto; ese *gap* no tiene que ver tanto con el conocimiento técnico del estudiante, sino con el hecho de entender la organización en sí de la empresa.

¿CÓMO CONTRARRESTÁIS ESTE GAP EN UNA NUEVA INCORPORACIÓN?

Tenemos un plan de acogida en el que explicamos las dinámicas de trabajo, la organización de la empresa y todas esas herramientas de uso común. La experiencia resulta muy positiva y permite una mejor adaptación del trabajador o trabajadora al puesto de trabajo y a la empresa.



Óscar Gómez

CEO

Solar Profit

“Los trabajadores jóvenes piden más libertad, pero están más comprometidos”

Entrevista | 24

La energía solar es uno de los sectores que más empleos genera; más aún teniendo en cuenta el buen momento que viven las renovables tras la erradicación del 'impuesto del sol', entre otras medidas. Pero no siempre ha sido así: la crisis financiera y la falta de ayudas provocaron que la mayoría de empresas cerraran las puertas o se fueran al extranjero. SolarProfit fue un caso atípico, ya que creció apostando por un modelo de autoconsumo. “Ha sido una travesía un poco larga, pero nos ha servido para posicionarnos hoy como líderes del mercado”, reconoce Óscar Gómez. Una muestra más de que anticiparse y arriesgar es clave para el éxito.

LA DEROGACIÓN DEL 'IMPUESTO AL SOL', ¿HA FAVORECIDO EL AUUGE DE SU SECTOR?

Era un factor sobre todo psicológico que frenaba a la gente, a pesar de que, en realidad, su afectación en cuanto a la viabilidad económica de la instalación era menor. El hecho de que ahora se haya suprimido, es como si para muchos se hubiera acabado con una prohibición, como si se hubiera abierto una veda que no existía. Aun así, no creo que haya sido determinante para el momento que estamos viviendo. Ha sido la coyuntura de dos factores: el aumento del precio de la energía, que ha subido un 30% en la última década, y el coste de las placas, que ha bajado un 80% y son mucho más eficientes. Esto, sumado al fin de la crisis financiera, ha reactivado la economía. Podríamos decir que tenemos las condiciones de tormenta perfecta.

LAS EXPECTATIVAS A CORTO PLAZO PARECEN MUY BUENAS.

Hay más visibilidad, más confianza y crece la demanda. El autoconsumo funciona y cuando algo funciona, se propaga rápido. Entrás a trabajar en un polígono industrial y, al poco tiempo, todas las naves de alrededor también acaban instalando placas. Y lo mismo con los particulares.

¿LE PREOCUPA QUE ESTAS CONDICIONES TAMBIÉN HAGAN CRECER SU COMPETENCIA?

Creo que es un producto bastante profesionalizado. Habrá una gran concentración de empresas que podrán llevar un servicio integral y potente.

¿CREE QUE SEGUIREMOS ESTA TENDENCIA DE CRECIMIENTO EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Creo que las renovables se van a normalizar totalmente y que las instalaciones de placas

solares se podrán ver en todos los edificios. En esta década vamos a poner las bases para una sociedad prácticamente descarbonizada. Espero que, en 10 años, estemos más cerca que nunca de conseguirlo.

DESDE QUE EMPEZÓ ESTE CONTEXTO MÁS FAVORABLE PARA SU ACTIVIDAD, ¿CUÁNTOS TRABAJADORES HAN INCORPORADO A SU PLANTILLA?

En los 3 últimos años la plantilla ha crecido exponencialmente: de 20 trabajadores en 2016, a 46 en 2017, 88 en 2018 y 112 en la actualidad. Y esperamos que siga aumentando en los próximos meses.

“Si se desarrollan nuevas herramientas, se necesitarán nuevos perfiles que sepan gestionarlas, algunos incluso que aún no existen. También se tendrá que reforzar el departamento de I+D y contratar gente que sepa controlar los nuevos recursos”

Y ES UN SECTOR MUY AMPLIO: DESDE INVESTIGACIÓN A MONTAJE, PASANDO POR FABRICACIÓN O ADMINISTRACIÓN, POR EJEMPLO.

Exacto, es un sector que toca muchos perfiles. Las renovables incluyen desde investigadores para el desarrollo de nuevos materiales a montadores y mano de obra, economistas, producción, fábrica, distribución... Por megavatio instalado, la energía fotovoltaica es la tecnología que más puestos de trabajo genera. Es un sector clave en la generación de puestos de trabajo.

¿QUÉ PAPEL JUEGA Y JUGARÁ LA TECNOLOGÍA Y LA DIGITALIZACIÓN EN SU SECTOR?

La instalación de placas solares para producir energía requerirá una gestión, para la que es y será imprescindible el uso de nuevas tecnologías. La digitalización ya ha entrado en la gestión energética y aún seguirá evolucionando y revolucionando el sector. Se habla de sistemas *blockchain* para el intercambio de energía entre redes casi sociales: se podrá compartir la energía producida con otros generadores cercanos. Son posibilidades que se irán integrando al panorama. Yo creo que, en un futuro, los edificios serán inteligentes y ofrecerán un mundo nuevo de posibilidades, entre ellas, los suministros interconectados.

¿ESO IMPLICARÁ, POR TANTO, QUE SE BUSQUEN PERFILES MÁS CONCRETOS?

Todo cambio tecnológico genera cambios y novedades y creo que esta no será una excepción. Si se desarrollan nuevas herramientas se necesitarán nuevos perfiles que sepan gestionarlas, algunos incluso que aún no existen. También se tendrá que reforzar el departamento de I+D y contratar gente nueva que sepa adaptarse y controlar los nuevos recursos y las posibles plataformas que vayan apareciendo.

¿CREE QUE LA FORMACIÓN CRECE AL MISMO RITMO QUE LAS NECESIDADES DEL MERCADO?

Hay el grado de energías y van apareciendo especializaciones y masters para distintas tecnologías y a todos los niveles. Pero es imposible que la formación llegue antes que el perfil que necesita el mercado, eso llega después. Hay que reconocer que cada vez son más los estudios que se centran en el sector energético, las empresas van creciendo, se crean nuevos departamentos y los perfiles se especializan cada vez más más. Ya no existe el ingeniero que sirve para todo, hay que enfocar los perfiles a cada departamento concreto. Por eso, lo mejor, es que los estudiantes entren a trabajar en la empresa



desde el minuto cero. Que se formen en las dos áreas, la formativa y la práctica, que es la que ofrecerá una experiencia y especialización.

¿ES EL PAPEL QUE DEBEN JUGAR LAS UNIVERSIDADES EN UN FUTURO?

No puedes pedir que los jóvenes salgan enseñados de las universidades; los estudios tienen que dar una base, una visión y una experiencia vital. A partir de allí, cada uno debe poder especializarse ya en la empresa. La tendencia, bajo mi punto de vista, será esta: una mayor integración entre universidad y empresa. Nosotros queremos el becario el primer año; cuanto antes entren en el mundo laboral, mejor. Es una utopía que la universidad se anticipe a la empresa, la solución pasará por alargar los estudios y compatibilizarlos con el trabajo desde el principio. La formación, deberá ser constante. Uno no puede dejar de aprender.

¿DETECTA UN IMPACTO INTERGENERACIONAL, CON ESTOS CAMBIOS?

No, pero posiblemente sea porque somos una empresa con perfiles muy jóvenes. Esto permite que los trabajadores se enfoquen a lo que más les

gusta; a veces se mueven entre departamentos hasta que encuentran su sitio en la empresa. Además, ya no existe la concepción clásica de terminar los estudios y empezar a trabajar, ahora siguen formándose, cosa que también les ayuda a ubicarse. Esto es un éxito tanto para la empresa como para los empleados.

¿LA JUVENTUD ES UN VALOR AÑADIDO?

Sí, nosotros lo vemos así. Los jóvenes se adaptan muy rápido a la empresa y en nuestro caso han mejorado herramientas que antes usábamos de otra forma y han creado softwares que optimizan mucho el trabajo; automatizan procesos. Aportan cosas diferentes que los trabajadores más experimentados, pero también tienen otras exigencias con la empresa: la parte emocional tiene cada vez más peso, quieren sentirse parte de un proyecto interesante, que les guste de verdad. Te piden más libertad, pero están más comprometidos.

Y ANTE ESTA NECESIDAD DE LIBERTAD, ¿CÓMO SE RETIENE EL TALENTO?

Con motivación. Es una suma de todo, del entorno en general: cómo es el equipo, qué

“Hay que conseguir que el trabajador quiera quedarse porque aún tiene mucho que aportar. Y para eso, también hay que saber escuchar”

trabajo hacen, que puedan compatibilizarlo con sus estudios, que se sientan acompañados. En nuestro caso, estamos creciendo tanto que hay mucha exigencia de trabajo, pero el ambiente es muy bueno y esto ayuda mucho. Se tiene que trabajar para armonizarlo todo, conseguir que el trabajador quiera quedarse porque aún tiene mucho que aportar. Y para eso, también hay que saber escuchar.

¿HAN CAMBIADO LAS JERARQUÍAS?

Ya no existen jerarquías tan marcadas como antes. Nosotros trabajamos en grupos de trabajo, equipos de cuatro o cinco personas que gestionan temas muy concretos. Esto nos permite mezclar perfiles jóvenes con otros con más experiencia. Y tienen un líder, el jefe de departamento, que es muy autosuficiente. No existe un solo jefe con 50 trabajadores que deben reportarle unos resultados. La tendencia es ésta: trabajo en pequeños equipos muy especializados, con metas y objetivos que suman en común.

LA TECNOLOGÍA TAMBIÉN SERÁ OTRO ELEMENTO CLAVE. ¿EXISTE EL PELIGRO DE QUE LA DIGITALIZACIÓN CONLLEVE LA DESAPARICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO?

Toda tecnología comporta que pierdas una parte de la mano de obra clásica necesaria para una tarea concreta, pero más que desaparecer, cambian los perfiles. Como en todo, hay una parte mala y una ventajosa, yo no creo que sea un problema. Hace 10 años no se hablaba de la gestión energética con las redes y esto abre ofertas y mercados diferentes: habrá que crear un sistema que gestione las nuevas comunidades.

¿EN QUÉ PARTE SEGUIRÁN SIENDO IMPRESCINDIBLES LOS TRABAJADORES HUMANOS?

La ejecución es cada vez más automática y cuando llegue la inteligencia artificial, lo será más. Pero todavía estamos lejos de que una máquina pueda montar las placas. En cambio, la parte creativa es muy humana, así como la investigación o la búsqueda de mejoras en los materiales. Esto es lo que más crecerá, es el futuro. La creatividad no se puede sustituir, como tampoco el trato humano. Para nosotros es un clave el contacto con los clientes. Este trato tampoco puede desaparecer, es el valor añadido de una empresa.

HAS HABLADO DE CREATIVIDAD, ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA INNOVACIÓN EN VUESTRA EMPRESA?

La innovación para nosotros no está ni en el producto ni en la tecnología, sino en dar con soluciones mejores que las actuales a cada cliente. Esto supone anticiparnos a sus necesidades, y solo se puede hacer hablando con el cliente. No tenemos un departamento que se dedique a la innovación, sino que intentamos estar a la última en las tecnologías, presentes en las ferias y cerca de los fabricantes más pioneros.

¿CREEN QUE TENDRÁ UN PAPEL DETERMINANTE EN EL FUTURO?

Cuando establezcamos este crecimiento tan potente que estamos viviendo, tendremos que poner más foco en anticiparnos al futuro, como ya hicimos en su momento. Para ello, tendremos que invertir en innovación, pero se puede hacer de muchas maneras. Creo que la tendencia será buscarla fuera de la empresa. Por ejemplo, hemos valorado adquirir una *startup*. No hemos dado este paso, pero lo contemplamos: asumir y desarrollar las ideas de otras personas e integrarlas en nuestro equipo, darles un espacio para crecer, una meta que nos atraiga a ambas partes.



JACOB PASCUAL

Director General en el Sur de Europa, Oriente Medio, África y Reino Unido
Universal Robots

“A corto plazo no será rentable fabricar en Europa sin una producción automatizada”

Entrevista | 25

El sector de la robótica y su implementación en los procesos productivos de las empresas se encuentra en un período de gran crecimiento. “A corto plazo no va a ser rentable fabricar en Europa sin una producción automatizada”, afirma Jacob Pascual. Con la visión de “democratizar la robótica”, desde la empresa tecnológica creen que los robots colaborativos permitirán hacer llegar la automatización a un mayor número de compañías.

LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA SE ENCUENTRA EN UN PERÍODO DE INNOVACIÓN CONTINUA. ¿CÓMO SE GESTIONA EL EQUILIBRIO ENTRE CREAR UN PRODUCTO QUE PUEDA SER ÚTIL ACTUALMENTE Y QUE NO SE QUEDE OBSOLETO A CORTO PLAZO?

De entrada, la robótica colaborativa es una tecnología bastante pionera, con lo cual ya nos situamos un poco por delante de la robótica convencional. En segundo lugar, a nivel global, Universal Robots cuenta con 770 empleados, de los cuales 200 trabajan en Investigación y Desarrollo (I+D), así que somos una empresa volcada en el progreso continuo. Finalmente, aunque el robot es hardware, nos consideramos una compañía de software. Con el brazo robótico hemos creado una plataforma que vamos actualizando cada tres meses. Esto, garantiza que el producto pueda seguir evolucionando.

LA ROBÓTICA VIVE UN MOMENTO DE GRAN CRECIMIENTO, UNIVERSAL ROBOTS ES UN EJEMPLO DE ELLO. ¿EN QUÉ SECTORES ESTÁ MÁS INSTAURADO SU USO?

El sector de la automoción es el que tradicionalmente ha adoptado antes su uso. La mayoría de nuestros robots van destinados también a esta industria. Aun así, las características de nuestro producto, mucho más *user-friendly*, permiten acercar la robótica a empresas que antes no se lo hubieran planteado. Su facilidad de programación, ligereza y flexibilidad posibilitan su introducción a las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Se ha cambiado el paradigma.

MUCHOS OPERARIOS EXPRESAN SU INQUIETUD A PERDER SUTRABAJO FRENTE A ESTA TECNOLOGÍA. ¿ESTE MIEDO ESTÁ FUNDAMENTADO?

Creo que en todas las revoluciones industriales ha habido un desplazamiento de los trabajos.

La que incluye a los robots supondrá que tareas que se hacían con operarios de forma manual, se reemplacen con esta tecnología. A nivel local, puede producir este efecto, pero globalmente será, más que nada, un desplazamiento hacia otros sectores. Cuando se habla de si los robots quitan o crean puestos de trabajo, se debe tener en cuenta que los países con mayor densidad de robots por habitante del mundo, que son Corea del Sur, Alemania y Japón, no tienen prácticamente desempleo. Por tanto, no hay una relación directa entre la implementación de robots y la pérdida de empleo.

“En todas las revoluciones industriales ha habido un desplazamiento de los trabajos; no hay una relación directa entre la implementación de robots y la pérdida de empleo”

LA APUESTA DE UNIVERSAL ROBOTS ESTÁ EN LOS COBOTS, LOS ROBOTS COLABORATIVOS, ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN DE LOS TRADICIONALES?

La principal diferencia es que son muy fáciles de programar, lo que permite democratizar la robótica. No es necesario ser un especialista y con un curso básico puedes usar o programar el robot, incluso diseñar tus propias soluciones. Por otro lado, el término colaborativo significa que pueden trabajar junto a las personas, gracias a la incorporación de sensores que generan una parada de emergencia en caso de entrar en contacto con una persona u objeto. Con los robots tradicionales se buscaba automatizar totalmente la tarea. Es importante incidir en que se trata de una colaboración y no una sustitución. El trabajador puede dedicarse a tareas donde se necesite sus capacidades humanas, quedando liberado de las de poco valor añadido. Además, los

cobots no necesitan la instalación de un vallado de seguridad, ocupando mucho menos espacio y reduciendo los costes significativamente.

¿SU FACILIDAD DE INSTALACIÓN PERMITE REUBICARLOS EN OTRA SECCIÓN DE LA FABRICACIÓN?

Gracias a su facilidad de programación, la reubicación es sencilla. Esto responde positivamente a las características y necesidades de las empresas actuales, donde las series de fabricación cada vez son más cortas. Esto requiere una gran flexibilidad, precisamente el punto fuerte de los robots colaborativos.

¿QUÉ FORMACIÓN NECESITA UN OPERARIO DESTINADO A TRABAJAR CON ROBOTS COLABORATIVOS?

Con una formación técnica básica proveniente de estudios de Formación Profesional es más que suficiente para operar con nuestros robots. No es necesario escribir código. Tiene una pantalla con un entorno gráfico parecido al de un ordenador donde todo es muy intuitivo e incluso se puede programar el robot moviéndolo con la mano y marcando los puntos.

¿REALIZÁIS UNA FORMACIÓN A LOS EMPLEADOS QUE UTILIZARÁN ESTOS COBOTS?

Tenemos lo que llamamos Universal Robots Academy, un módulo de formación online en nuestra página web, abierto a todo el mundo y, además, completamente gratuito. Se trata de un curso básico de iniciación en el uso de nuestros robots. Esto es revolucionario, ya que somos los únicos fabricantes de robots en ofrecer esta formación de forma gratuita y abierta. A parte de esto, en nuestras oficinas, repartidas por el mundo, ofrecemos cursos de aprendizaje, también en formato abierto.



¿VUESTRA ACTIVIDAD FORMATIVA SE VE MOTIVADA POR UNA FALTA DE OFERTA POR PARTE DE LOS CENTROS EDUCATIVOS?

En parte podríamos decir que sí, ya que la robótica crece a gran velocidad y es verdad que hay una carencia de operarios cualificados que sepan manejar esta tecnología. Pero, por otro lado, nosotros desarrollamos, a través de estas formaciones, nuestra posición de valor. Creemos que la tecnología debe ser abierta. Vemos a nuestro robot como una herramienta y no como una máquina. Por lo tanto, como tal, tiene que ser fácil de utilizar y abierta a todo el mundo. Esta es nuestra filosofía. Pensamos que, si formamos a los potenciales usuarios, nos beneficiará a largo plazo.

¿LA ROBÓTICA DEBERÍA ESTAR MÁS PRESENTE EN LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DE ENSEÑANZA BÁSICA?

Por supuesto. Nosotros, por ejemplo, confiamos mucho en la Formación Profesional, ya que una cosa es estudiar una carrera tan compleja como

Robótica en la Universidad con el objetivo de ser programador y otra muy distinta usar esta tecnología. Creo que las empresas en general y, sobre todo, la industria, necesitan técnicos con una formación básica que sepan trabajar correctamente con robots. De hecho, tenemos convenios de colaboración con escuelas de FP para fomentar su uso, e incluso incorporamos becarios en Universal Robots por un período de 1 año. En varios casos, la formación y experiencia adquirida durante este tiempo ha facilitado su posterior inserción laboral.

¿EN UN FUTURO CERCANO, ESTA FORMACIÓN SERÁ UNA REALIDAD?

Ahora mismo es bastante esporádica. Creo que para que sea una realidad, desde los gobiernos, tanto estatales como regionales, se debe impulsar su uso, o las asignaturas de robótica. Se tiene que ver cuál es la mejor forma, si aumentar la oferta o subvencionarla de alguna manera.

¿EN VUESTRO CASO, CUÁLES SON LOS PERFILES PROFESIONALES QUE BUSCÁIS MÁS?

Si hablamos de Universal Robots España, como filial de nuestra sede en Dinamarca, no tenemos departamento de I+D y contamos básicamente con un equipo de ventas y otro de soporte técnico y formación. Así que lo que buscamos son, por un lado, ingenieros con conocimientos de robótica para la parte técnica y, por otro, personas con experiencia y habilidades comerciales.

SI NOS SITUAMOS EN UN FUTURO CERCANO, ¿LA AUTOMATIZACIÓN PODRÁ LLEGAR A LA GRAN MAYORÍA DE EMPRESAS? ¿CUÁL SERÁ EL SIGUIENTE PASO?

Sí, yo creo que con la tecnología de la robótica colaborativa se ha dado el paso para acercar los robots a las pymes. El siguiente movimiento, que es inevitable, tiene que ver con los robots que entran en la vida doméstica. Robots de servicio, de cuidado de ancianos... No está tan lejos.

ACTUALMENTE, SOIS UNA EMPRESA CENTRADA EN LOS SECTORES INDUSTRIALES, ¿OS HABÉIS PLANTEADO DESARROLLAR ROBÓTICA DOMÉSTICA?

De hecho, estamos colaborando con diversos proyectos de investigación destinados a acercar la robótica al ambiente doméstico. Las características de nuestro robot, permitiéndole trabajar en un entorno compartido con las personas, hacen surgir ideas que no se habían podido plantear con los robots convencionales. En sectores como la cocina y la restauración se van introduciendo poco a poco. Por ejemplo, hemos colaborado con una pizzería totalmente automatizada, en la que tres de nuestros cobots cocinan una pizza de principio a fin. Antes no podíamos plantear este tipo de tareas.

“Hasta en un país como España, con alta tasa de desempleo, a las empresas les cuesta encontrar profesionales que quieran trabajar en tareas monótonas”

¿QUÉ CONSECUENCIAS TENDRÁ LA AUTOMATIZACIÓN EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO, REMUNERACIÓN U OPORTUNIDADES DE LOS OPERARIOS?

Creo que hasta en un país como España, con una alta tasa de desempleo, a las empresas les cuesta encontrar profesionales que quieran trabajar en tareas monótonas, incluso, en algunos casos, peligrosas para la salud. Los robots cumplen con la función de hacer aquellos trabajos no aptos para las personas. Hacer piezas ocho horas al día, pasar producto de una cinta a una caja... Es más lógico que esto lo haga un brazo robótico. Estas tareas van a desaparecer para dejar paso a otras con más valor añadido. Se pasará de operario a programador.

¿LA INCORPORACIÓN DE ROBOTS A LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN CONTRIBUIRÁ A RETENER MEJOR EL TALENTO?

¡Yo creo que sí! Gracias a ello se generarán puestos de mayor calidad.

¿APARECERÁN NUEVOS PERFILES LABORALES RELACIONADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE ROBOTS?

Como decía, se produce un desplazamiento de trabajo de un tipo a otro. Está claro que el sector de la robótica crece a un ritmo bastante alto, desde el mismo se generan muchos puestos de trabajo, no sólo en los fabricantes, también en todo lo que les rodea.

VOSOTROS HABÉIS CREADO PUESTOS DE TRABAJO NUEVOS QUE NO EXISTÍAN.

Fuimos pioneros en lanzar la robótica colaborativa y creamos un nuevo mercado de implementación de robots desconocido hasta entonces. Desde nuestro inicio como empresa en 2008, podemos decir que de forma local hemos creado ocupación. Aun así, no podemos hablar de nuevos perfiles surgidos de esta actividad. Al final, todos los profesionales de Universal Robots provienen de estudios y experiencias laborales que no son de nueva creación, como pueden ser ingeniería robótica o empresariales.

¿HABRÁ EMPRESAS QUE NO VAN A SEGUIR ESTE PROCESO DE AUTOMATIZACIÓN?

Nuestra visión es democratizar la robótica y que esta sea accesible a todo el mundo. La realidad es otra y hay empresas que se van a quedar en el camino si no se apuntan al tren de la automatización. A corto plazo no va a ser rentable fabricar en Europa sin una producción automatizada.

¿ESTE PROCESO SERÁ MÁS LENTO EN OTRAS PARTES DEL MUNDO?

Las motivaciones difieren en función de cada realidad. Hay un factor determinante: el nivel de los salarios. Cuanto más alto sea, más propensas serán las compañías a invertir en automatización para reducir costes en la fabricación. Los estados con mayor densidad de robots son países desarrollados y con un nivel de vida y coste salarial altos. Por otro lado, los territorios con bajos salarios suelen tener una fuerza laboral poco cualificada. En este caso, pese a contar con una mano de obra barata, automatizar sirve para mejorar la calidad y dar uniformidad a la producción, reflejándose al final en un ahorro de costes.

¿EL SIGUIENTE PASO ES LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA A LA AUTOMATIZACIÓN?

Sí, se está desarrollando. En un futuro próximo lo veremos

¿EN DIEZ AÑOS SERÁ YA UNA REALIDAD?

Incluso antes! A día de hoy ya estamos colaborando con empresas que diseñan soluciones basadas en la inteligencia artificial.

¿LA ENTRADA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL VA HACER MENOS ACCESIBLE LA TECNOLOGÍA?

Si hablamos de inteligencia artificial aplicada a nuestro entorno, si no es una tecnología de fácil uso no lo contemplamos, ya que iría en contra de la filosofía que tenemos como empresa de democratizar la tecnología.



TRIVIÈRE PARTNERS
PEOPLE & BUSINESS GROWTH



www.trivierpartners.com | 902 14 07 07 | info@triviere.com



#2030:

Personas, talento & business en la empresa del futuro es más que un informe. Es la suma de la visión plural, abierta e imaginativa de 25 directivos de la pequeña, mediana y gran empresa. De su percepción y experiencia nace un retrato panorámico de cómo serán los entornos laborales durante la próxima década. Una iniciativa con perspectiva de futuro impulsada por **Trivière Partners**, consultora especializada en Strategic Consulting, Talent Searching y Professional Training.