

DIGITALIZACIÓN, EMPLEO y FUTURO

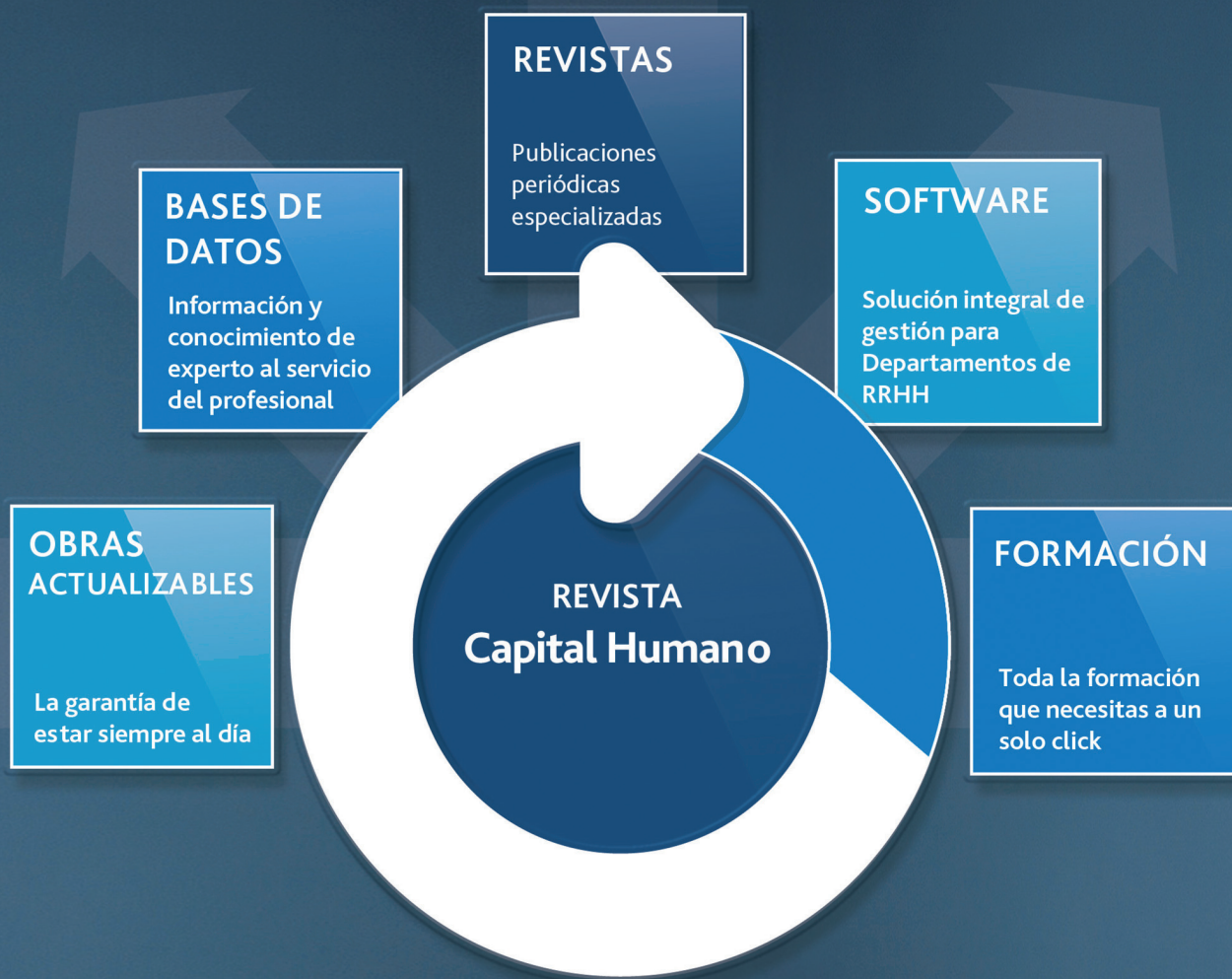
CONVERSACIONES CON CEOs
Y DIRECTORES GENERALES

Marta Gil-Casares | Paula Fuentes

www.digitalizacionempleoyfuturo.com

Capital Humano 360

Un ecosistema que se adapta a tus necesidades



La solución integral
para el profesional de Recursos Humanos

Descubre en www.capitalhumano.es
la mejor solución para tu organización

DIGITALIZACIÓN, EMPLEO Y FUTURO

Con el patrocinio de



Con la colaboración de



Con la participación de



Puede acceder al contenido íntegro de este vídeo-libro en 

Wolters Kluwer

C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 902 250 500 – Fax: 902 250 502
e-mail: clientes@wolterskluwer.com
<http://www.wolterskluwer.es>

Autoras:

Paula Fuentes
Marta Gil-Casares

Edición preparada por:

Marta Tovar Torres (Directora de publicaciones)
Fernando Cameo Bel (Gerente de publicaciones)
Diseño portada: Juan C. Lopo Castro
Edición de vídeos: Open Box Channel (www.openboxchannel.com)
Diseño y Preimpresión de interiores por Wolters Kluwer España, S.A.

Primera edición: junio 2017
© Paula Fuentes, 2017
© Marta Gil-Casares, 2017

© Wolters Kluwer España, S.A.

Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.



Wolters Kluwer



Paula: *A mis hijos por su apoyo incondicional. A mis padres y hermanas y a Antonio Escribano por haberme servido de inspiración.*

Marta: *A la memoria de mis padres. A mis hijos y mi marido que siempre respaldan mis iniciativas.*

Queremos dar las gracias a todas las personas que han hecho posible este proyecto y que tanta ilusión han puesto en él: Ana Lumbreras, Maite Arellano, Estefania Marina, Marta Tovar, Vicente Sánchez, Fernando Cameo, Ana Jiménez, Cristina Muñoz, Jose Luis Fernández, Juan Carlos Lopo, Ana Delgado, Gabriela Cue y Cristina Stuyck.

SUMARIO

Prólogo. Fátima Báñez García	15
I. ¿Qué ocurre con el empleo en un Mundo Digitalizado y Global?, TIPS para seleccionar en la era digital. Paula Fuentes	17
II. Conversaciones con Ceo's y Directores Generales	25
A. Instituciones.....	25
Ana Plaza Arregui (CEOE)	25
B. Gran Corporación	33
Juan Pedro Moreno (ACCENTURE)	33
Juan Arrizabalaga Azurmendi (ALTADIS)	39
Miguel Montes Güell (Banco de Sabadell)	43
Javier Cuesta (CORREOS)	51
Alejandro Touriño (ECIJA Y ASOCIADOS).....	55
Eduardo Serra (EVERIS)	59
Irene Cano (Facebook en Iberia)	63
Natalia Basterrechea (Facebook España)	67
Carlos Jarque (FCC).....	71
Angel Calleja Crespo (GARRIGUES)	75
Guillermo Calderón (GENERALI)	81
Francisco Ruiz Antón (GOOGLE).....	85
Roberto de Bernardini (BANCO SANTANDER).....	89
Helena Herrero Starkie (HP España y Portugal)	93
Ignacio Faus Pérez (KPMG en España)	99
Jaime de Jaraíz Lozano (LG ELECTRONICS ESPAÑA).....	105
Gregorio Corrochano (Coca Cola. MCCANN)	109

	Pilar López Álvarez (Microsoft España)	113
	Jesús Valderrábano (OGILVY)	119
	Celestino García (SAMSUNG)	123
	Mónica Paramés García-Astigarraga (Fundación Sanitas)	127
	Vicente Muñoz Bouza (TELEFÓNICA IoT)	133
	Luis de Carlos Bertrán (URIA, FUNDACION DE ESTUDIOS FINANCIEROS y FUNDACION IBEROAMERICANA EMPRESARIAL)	139
	Vicente Sánchez (WOLTERS KLUWER)	145
	Andrés García-Arrollo (WORKDAY)	151
C.	Educación	157
	José Luis Guillén Pastor (GRUPO CEU)	157
	Concha Canoyra (Grupo SEK y Universidad Camilo José Cela)	161
D.	Empresa familiar	169
	Nuria Villanova Giralt (ATREVIA)	169
	Camilo Pereira Pérez (FRONDA)	173
	Gerardo Lara López y Victor de Ávila Rueda (SACYR)	177
	Iñigo Sagardoy de Simón (SAGARDOY ABOGADOS)	183
E.	Start-ups	189
	Miguel Hernández Fontes (BRICK BANG)	189
	Marta Plana (DIGITAL ORIGIN)	195
	Alberto Díaz (DIGITAL MIGRATION PARTNERS)	199
	Clemente Cebrian (EL GANSO)	203
	Marcos Alves Cardoso (EL TENEDOR)	207
	Martín Huete Gómez (FINIZENS)	211
	María García Crespo (INNUBA y UNO ENTRE CIEN MIL)	215
	José Manuel Arnaiz de Castro (LOOZEND)	219
	Nacho Vidri Salgado (POMPEII)	223
	Jorge García Bueno (PROXIMUS)	227
F.	Inversores privados	233
	Jorge Maortua Ruiz-Gómez (Inversor privado)	233
	Carina Szpilka Lázaro (KFUND)	239
	Manuel Galatas Sánchez-Herguindey (INVERSOR PRIVADO)	243

G. Profesionales Independientes	251
1. Arquitectos	251
Juan Pablo Rodríguez Frade (FRADE ARQUITECTOS)	251
Javier Martínez Pérez (CBRE ARQUITECTOS)	255
2. Estrella Michelin	261
Diego Guerrero Peromingo (DStage)	261
3. Médicos especialistas	267
Manuel Leyes Vence	267
Sergio Vañó Galván (Hospital Ramón y Cajal)	271
4. Consejeros Independientes	277
Juan Arena de la Mora (Consejero Independiente)	277
Marieta del Rivero Bermejo (ERICSSON, ROCA SALVATELLA y CELLNEX TELECOM)	281
H. Tercer sector	287
Fernando José Mudarra Ruíz (AYUDA EN ACCIÓN)	287
María Franco (LO QUE DE VERDAD IMPORTA)	291
Pedro Núñez Morgades (UNICEF)	295
III. Titulares destacados extraídos de las respuestas de los invitados	301
Cambios en negocios y empresas	301
Adaptación de los modelos de organización empresarial	303
Nuevos sistemas de educación	305
La formación, elemento clave	307
¿Se crea o se destruye empleo?	309
Nuevos perfiles y capacidades y transformación de los existentes	311
Regulación del mercado de trabajo	313
¿Sustituirán los algoritmos al hombre en la toma de decisiones?	315
Las competencias del directivo de la era digital	317
IV. Perfiles más Demandados en la Actualidad Paula Fuentes	319
V. ¿Cómo pueden los seniors subirse a este carro? Marta Gil-Casares	327
VI. Conclusiones. Marta Gil-Casares y Paula Fuentes	331
VII. Contenidos de obligada consulta	335

PRÓLOGO



Fátima Báñez García
Ministra de Empleo y Seguridad Social

Con la recuperación de la mitad del empleo destruido durante la crisis económica, 2016 ha consolidado un cambio profundo en el mercado de trabajo. Queda mucho por hacer, pero cerramos el año con la mayor reducción de paro de la serie histórica, logrando traducir todo el crecimiento económico en creación del empleo y encadenando el periodo más prolongado de nuestra historia de contratación indefinida.

Ahora que, entre todos, hemos logrado que ésta significativa mejoría se instale en nuestro mercado laboral de manera clara y contundente, debemos hacer un análisis pormenorizado sobre cuáles son las principales incertidumbres y desafíos que éste tiempo nuevo nos presenta, con el fin de que los escenarios que emergen, no sólo no afecten a nuestro mercado, sino que, además, redunden en nuestro mayor beneficio.

Debemos preparar nuestro mercado de trabajo y de protección social para los retos del futuro.

Hemos de sentar las bases de un tejido productivo que nos permita ganar en competitividad, con más empresas, más grandes, más internacionalizadas y mejor adaptadas al siglo XXI. Debemos ser conscientes de que la innovación, la industria y la transformación digital son las bases del empleo del mañana.

Durante los próximos años, España tiene la oportunidad de sentar los cimientos sobre los que competir en un mundo cada vez más globalizado, con continuos cambios tecnológicos, que representan grandes oportunidades.

Partimos de una premisa clara: en nuestro país hay mucha gente, y muy buena, trabajando por uno de los grandes objetivos estratégicos que tenemos por delante: que talento, innovación y competitividad vayan de la mano.

El futuro, no hay duda, se escribe en digital. La transformación digital ha de culminar su posicionamiento como uno de los grandes catalizadores en la creación de empleo, teniendo en cuenta que, además, va a jugar un papel fundamental en el porvenir de nuestro sistema económico y de nuestra sociedad.

Las nuevas tecnologías y el mundo digital crean trabajos y son uno de los ámbitos con más potencial de crecimiento. De hecho, las labores de alto contenido tecnológico han crecido el doble que el empleo total en toda Europa en la última década. Y para 2020 se prevén 16 millones más de puestos que requieran éstas competencias. En nuestro país, desde el inicio de la recuperación, el trabajo digital ha crecido más que en ningún otro sector y genera una mejora clara en nuestra productividad.

España va a competir en talento, como motor principal de productividad y, también, como el activo estratégico más determinante con el que contamos para garantizar la prosperidad y el bienestar de los españoles. La batalla por el talento la tenemos que jugar ahora.

El éxito en todos éstos proyectos colectivos nos permitirá un mayor incremento de nuestra competitividad incidiendo sobre la calidad, la tecnología, la innovación y la capacidad de adaptación a la realidad cambiante en la que vivimos.

Todo ello hace necesario un pacto social por la formación digital. No podemos permitirnos que, según la Comisión Europea, haya 900.000 puestos de trabajo en Europa que no se cubren por falta de cualificación de los trabajadores. El impulso de esta formación, junto con la adopción de las medidas oportunas en todos los sectores de la sociedad (Administración, sociedad civil y empresas), han de establecerse, en consecuencia, como uno de los principales objetivos de nuestro tiempo.

Las conclusiones de esta obra, nos sirven de punto de partida para lograr que España se consolide, de manera definitiva, en el marco de la digitalización, y así lograr el liderazgo en productividad, competitividad y desarrollo social.

I. ¿QUÉ OCURRE CON EL EMPLEO EN UN MUNDO DIGITALIZADO Y GLOBAL?, TIPS PARA SELECCIONAR EN LA ERA DIGITAL.



Paula Fuentes

Consultor Especialista en Gestión de talento; selección/Executive search y asesor en planificación de carrera, Coach Ejecutivo

Esta publicación nace como consecuencia de la inquietud que existe en las conversaciones tanto en el ámbito personal como en el profesional del impacto que está teniendo la transformación digital tanto en nuestra vida personal como en la vida laboral, internet ha cambiado ya nuestros hábitos de vida; según datos del INE, 2016: El 81,9% de los hogares españoles tiene acceso a Internet, en el caso de las empresas y durante el primer trimestre de 2016 el 94,4% de las mismas utilizan Redes Sociales y en compañías de más de 250 empleados desde 2015 una de cada cinco empresas ya hacen análisis de *big data*. La digitalización configura una nueva forma de relacionarnos y en consecuencia de trabajar y nosotras en esta publicación queremos compartir con profesionales, particulares y empresas las opiniones de los que son los directivos número uno y especializados en Innovación y RRHH que son testigos y tienen visión global de la transformación/impacto que la digitalización está causando en la empleabilidad.

Estamos asistiendo a un cambio cultural; la tecnología cambia la forma de comunicarnos, de vivir y por supuesto los entornos en los que trabajamos y el cómo trabajamos, los tipos de profesiones, perfiles y formas de contratar, pero más que ante una crisis en el empleo entiendo que estamos ante una revolución en la forma de concebir el mismo. A este cambio global, propiciado por las tecnología contribuyen también otros fenómenos socio económicos y demográficos que quedan muy bien descritos en el informe de «*The future of Jobs*» editado por el *World Economic Forum*,

enero 2016; los mercados emergentes, los flujos migratorios, longevidad, nuevas formas de energía, etc...

La digitalización cambia definitivamente la forma de relacionarnos en el mercado laboral: acaba con la intermediación que no sea estrictamente necesaria, permite trabajar desde cualquier punto del planeta y sobre todo sitúa al consumidor en el centro de cualquier negocio/servicio. El consumidor está conectado e informado y exige calidad y rapidez en los servicios. Como consecuencia del cambio en la forma de trabajar, se producen transformaciones radicales en los modelos organizativos de las empresas, y un crecimiento considerable de los profesionales que trabajan por cuenta propia y/o para proyectos específicos.

Esta revolución en la forma de trabajar, provoca la creación o modificación necesaria en las competencias/actitudes de los profesionales que nos tenemos que adaptar a este nuevo entorno laboral. Haciéndose necesario, yo diría urgente, un cambio en los sistemas educativos de todos los países desde el colegio hasta la universidad; la información está disponible a golpe de Click, por lo tanto para poder adaptarse a los nuevos entornos necesitamos una educación en la que los chicos aprendan desde pequeños a hacerse preguntas y a discriminar información, trabajar el pensamiento lógico, crítico. Para evitar lo que sucede actualmente y que predijo Mckinsey en su estudio «*Education for employment*» 2014, que existe un desajuste brutal con la preparación de los recién titulados y la fuerza de trabajo que requieren las empresas.

En cualquier caso, y a pesar de que, si nos centramos en los datos de España y atendemos a los últimos datos registrados en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en su informe sobre evolución en el empleo de enero de 2017, observamos que en España se ha pasado de incrementar a reducir el paro en un 9,6%: De 4.422.359 en diciembre de 2011 a 3.702.974 en diciembre de 2016. También, es verdad, hay evidencias claras de que en las grandes compañías sí que se producen amortizaciones en los puestos de trabajo. En el libro que recomiendo «*The second Machine Age*» Eric Brynjolfsson y Andrew McFee dos profesores del MIT nos cuentan la realidad de cómo en 15 meses 130 millones de personas compartieron 16 billones de fotos en Instagram App, y en consecuencia poco después Facebook compró Instagram por 1 billón de Euros, declarándose Kodak en bancarrota meses después. A día de hoy, es un hecho que el valor actual de F/I en bolsa es muy superior al de Kodak en sus mejores tiempos y esto lo consiguen los de F/I con 4.600 empleados frente a los 145.000 empleados de Kodak. Por todo lo anteriormente expuesto, no podemos dejar de preguntarnos hacia dónde va la revolución del mercado laboral.

En los oficios o trabajos mecánicos, los robots parece que están acabando con gran cantidad de trabajos en los que ya no se necesitan personas. Con los profesionales empieza a pasar lo mismo con la inteligencia artificial y el *big data*. En mi experiencia como Head Hunter y tras haber oído a los participantes del libro, comparto con Frey y Osborne de la Universidad de Oxford que las ocupaciones menos amenazadas serán las profesiones especializadas y que requieran de un conocimiento, además de técnico, experiencial: abogados, científicos, consultores. Los trabajos que tienden a desaparecer son los de carácter administrativo.

¿Qué va a pasar con esas previsibles bolsas de desempleo? Entiendo, que como todos los procesos de cambio llevan un período de reajuste, y que a pesar de que en el corto plazo se van a amortizar puestos, también creo que muchos se transformarán y que en el largo plazo aparecerán puestos nuevos para ajustarse a realidades diferentes de las que ahora aún no sabemos que van a existir y por ende nuevas formas de contratación. Comparto la creencia del proceso de destrucción creadora creado por el sociólogo alemán Warner Sombart y popularizado por Schumpeter, a la que alude en las entrevistas Luis de Carlos.

Internet acaba con el modelo tradicional de trabajar ya que supone una democratización de la información: el 46% de las personas en el mundo tienen acceso y en España el 82% (fuente: Statista, 26/01/17). La información posibilita ambientes de trabajo colaborativos en los que la información se comparte, y es accesible/transparente. ¿Vamos hacia una forma de trabajo más flexible y más especializada? en este sentido los entrevistados nos van a contar en sus empresas y unidades de

negocio cómo se han visto afectados por la digitalización desde hace cinco años y nos van a compartir su visión de lo que ellos creen que pasará desde ahora hasta diez años vista.

Como especialista en selección/executive search y gestión del talento, he vivido en primera persona estos cambios. La información es ahora accesible para todos, tanto para empresas como para candidatos y consultores. Hoy en día todos nosotros, consultores, independientemente de revisar nuestras bases de datos, en busca de información concreta de los candidatos completamos nuestra información con las redes sociales. Y los candidatos hacen lo mismo para obtener información tanto de las empresas como de las personas con las que van a trabajar. La aparición en octubre de 2008 de LinkedIn con 25 millones de usuarios registrados, permitiendo que cientos de trabajadores agreguen su historial profesional y habilidades, actualmente hay más de 350 millones de usuarios registrados, permite que todas las empresas clientes y consultores tengan acceso a una base de datos actualizada con los diferentes perfiles.

Los reclutadores hemos pasado de seleccionar de forma **reactiva**, a partir de un mandato, a seleccionar de **forma activa**: ya ha pasado la época en la que los encargos nos llegaban y nosotros ejecutábamos. En un mercado laboral tan digitalizado y abierto, en el que contamos con numerosas herramientas, además de las redes sociales, nuestro valor añadido es conocer muy bien tanto las necesidades de las empresas como las de los candidatos; conociendo los intangibles en ambas partes y el momento en el que se encuentra cada una de ellas, encontrar profesionales para posiciones específicas es una consecuencia natural de un trabajo constante y actualizado.

Hay que adaptarse. Fórmulas como el *Interim Management* funcionan muy bien para proyectos concretos para un tiempo determinado.

En todo caso, lo apasionante de trabajar con personas en este momento de transformación digital al que estamos asistiendo, es que ahora más que nunca se pone de manifiesto y se hace necesario saber descubrir el **valor diferencial de cada profesional**, que está vinculado a su capacidad para dar o aportar un valor añadido basado no solo en sus conocimientos, que también, sino en sus talentos: habilidades/aptitudes/actitudes y experiencias; desde un experto en *data scientist* al *Chief digital Officer*, hay que **seleccionar al mejor, que será el que por su conocimiento global y por sus cualidades diferentes encaje con el proyecto**.

Entiendo que es complicado que pueda existir un algoritmo capaz de parametrizar los talentos y conectarlos con puestos que se busquen por las diferentes empresas/proyectos, sobre todo en posiciones no administrativas en las que la toma de decisiones, estrategia, autocontrol es fundamental. Veo **difícil sustituir la labor de escucha activa/selectiva** que hace el entrevistador, al igual que también es difícil en el caso de los médicos de cualquier especialidad, o de los abogados, o que una máquina pueda resolver un dilema ético en todo lo que es el campo de la investigación. Suscribo las palabras de un profesor mío del Master en Transformación digital Adolfo Ramirez, que nos decía «La tecnología lo hace posible y las personas lo consiguen».

Esta revolución en el mundo laboral ha venido para quedarse, creo firmemente que las reglas del juego han cambiado en el mercado laboral, vamos hacia un ecosistema laboral liberalizado, en el que el regulador va a tener que encontrar nuevas fórmulas que encajen con la realidad, y en el que estoy convencida que en el largo plazo se seguirá creando empleo, o al menos esto es lo que dicen los informes a los que me he ido refiriendo, incluido el de Randstad 2016.

Mis dudas tienen más que ver con los salarios, otro gran debate que daría para hablar muchas horas.

Comparto algunos *Tips* con vosotros de cómo hemos cambiado la forma de trabajar los Seleccionadores:

TIPS PARA SELECCIONAR EN LA ERA DIGITAL

¿Entonces qué pasa con nosotros? ¿Cómo tenemos que reclutar?

- ✓ Hay que digitalizarse:
 - Utilizar las redes sociales para tener información tanto de las empresas como de los candidatos; páginas webs, linkedIn, twitter, portales de empleo especializados.
 - Utiliza la nube para trabajar en red y las comunicaciones para agilizar las entrevistas, Skype.
 - No solo las redes profesionales sino también las personales, porque en las personales la información es de otro tipo y de lo que se trata es de tener un concepto global de la PERSONA A LA QUE VAS A ENTREVISTAR y las habilidades sociales y la inteligencia emocional pueden hacer que el objetivo sea un éxito o un fracaso.
- ✓ Estar presente en las Industrias en las que trabajes:
 - Participar en Foros.
 - Publicar en las redes, publicaciones especializadas.
 - Asistir a eventos.
 - Formación continua, estar actualizado para poder ser innovador.

Si consigues los puntos anteriores, conocerás la industria y los profesionales que trabajan en las diferentes compañías, sus culturas y profesionales.

- ✓ Contacta y comparte tus experiencias con:
 - Profesionales que hagan lo mismo que tú
 - Profesionales de otros países.
 - Asociaciones de *Executive Search* o de RRHH.
 - Asociaciones del sector de tu especialización.
- ✓ Establece relaciones de confianza con las empresas y los candidatos:
 - Comparte información.
 - Practica la escucha activa.
 - Los mensajes que se emiten tanto a empresa como a candidato han de ser no interpretables.
 - Se detallista.
 - Colabora con el profesional/empresa que te ha dado su confianza; asesorándolo y escuchándolo; solo conociendo a ambas partes en profundidad en una relación de confianza, se logra establecer la conexión PERSONA-EMPRESA.
 - Mantén al candidato/empresa informado en todo momento de cómo va el proceso.
 - Cumple con los pequeños compromisos.
 - Se agradecido.
- ✓ Una vez cumplidos los puntos anteriores... Adelántate a la necesidad del puesto que hay que cubrir, haz que surja la oportunidad!:
 - No puedes esperar sentado en tu oficina a que te encarguen la búsqueda de una posición concreta, indaga, investiga y averigua a que objetivo (empresa) o (Candidato) te quieres dirigir y explora los canales para acercarte y proponer cambios.

II.

CONVERSACIONES CON CEO'S Y DIRECTORES GENERALES

A.

INSTITUCIONES



Ana Plaza Arregui
Secretaria General de la CEOE

<http://www.ceoe.es/es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización es el resultado del proceso de disrupción tecnológica sin precedentes que vivimos, y la adopción de estos cambios por las empresas, las Administraciones públicas y la sociedad en general. Un ejemplo: en la actualidad, en un solo minuto se hacen tantas fotos como en muchos años de fotografía analógica.

Significa pasar de un patrón de crecimiento temporal lineal a otro de carácter exponencial, de manera que el grado de digitalización de la economía y de la sociedad influye decididamente en los niveles de bienestar y desarrollo, así como en la productividad, la competitividad y la innovación.

Es muy probable que el verdadero alcance de lo que se ha denominado como «Revolución Digital» esté todavía por venir, pero lo que es bien seguro es que su impacto afectará a todos y redefinirá la posición que cada uno ocupamos, nuestro *statu quo*.

Tal y como se señala en el Plan Digital 2020 elaborado por la Comisión de Sociedad Digital de CEOE, podríamos considerar tres principios básicos:

1. Todo lo que se pueda digitalizar se digitalizará.
2. Todo lo que se pueda conectar se conectará.
3. Todo lo que se pueda analizar se analizará.

Todo esto abre nuevas posibilidades y permite la evolución de los modelos de negocio tradicionales, así como la aparición de nuevos modelos alternativos.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de sus funciones directivas?

En nuestra Organización consideramos la digitalización como un proceso absolutamente esencial al que hay que incorporarse con convicción.

Dicho esto, considero que los Directivos de hoy en día son muy diferentes a los que había hace un par de décadas y eso es debido, entre otras cosas, a la incorporación de la tecnología como herramienta fundamental de trabajo, de comunicación y de ayuda a la hora de la toma de decisiones.

Personalmente, me considero una persona muy ligada al uso de la tecnología y esto me ayuda a seguir muy de cerca las actividades de la Organización, independientemente del lugar en el que me encuentre.

Es aquí precisamente donde se produce el primer impacto de este proceso de digitalización, en la forma de comunicarnos. Al igual que el resto de la sociedad, las relaciones en las empresas se están digitalizando, haciéndose más flexibles y ágiles, con nuevos formatos y medios de comunicación que favorecen la accesibilidad desde cualquier punto y a través de múltiples canales, permitiendo una optimización del tiempo y los recursos.

La inmediatez de las comunicaciones electrónicas en sus múltiples versiones hace esto posible.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Debido a la peculiar actividad de CEOE no se producen cambios excepcionales en el desarrollo de nuestras actividades principales, aunque si en la forma de trasmitirlas y comunicarlas. Es por ello que los principales cambios han afectado a los departamentos de IT y Comunicación.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles están siendo demandados en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridas.

En el caso concreto de nuestra Organización, el perfil de las personas que se han incorporado a nuestra plantilla contempla una serie de habilidades que entendemos necesarias para trabajar en el entorno actual.

No sólo me estoy refiriendo a las habilidades informáticas básicas, sino a la capacidad de interrelación con el mundo digital.

«Es preciso que el trabajador tenga una importante capacidad de adaptación al cambio y una mente abierta, con el objetivo de seguir formándose y ampliar conocimientos en paralelo a la evolución tecnológica»

A día de hoy, sería difícil de entender que un trabajador no estuviera capacitado para teletrabajar en algún momento, para relacionarse digitalmente con los clientes o para comunicarse a distancia; mediante el ya tradicional correo electrónico, o a través de los medios que la tecnología actualmente pone a nuestra disposición, como la tele o video conferencia.

Asimismo, es preciso que el trabajador tenga una importante capacidad de adaptación al cambio y una mente abierta, con el objetivo de seguir formándose y ampliar conocimientos en paralelo a la evolución tecnológica.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

La formación adicional que se proporciona a los profesionales que trabajan en CEOE se relaciona con la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. Además de las habituales, podríamos citar, por ejemplo, la mejora de nuestro sistema CRM para facilitar y mejorar las relaciones con nuestros asociados.

También resulta importante que nuestros profesionales conozcan y estén al día de los nuevos campos de actividad, los nuevos modelos de negocio o los nuevos mercados que abre la digitalización. Todo ello es de gran utilidad para las empresas y Organizaciones que forman parte de CEOE y nos ayuda a comprender y dar respuesta a las necesidades que nos plantean.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Este es un aspecto que también se recoge en el Plan Digital 2020 que citaba anteriormente y, más concretamente, la necesidad de analizar las repercusiones tecnológicas en el trabajo del futuro y el futuro del trabajo.

Desde CEOE tenemos el convencimiento de que la digitalización no sólo no va a destruir empleo, sino que, de hacer bien las cosas, es decir, de llevar a cabo un proceso de digitalización correcto y adecuado, se generará una notable cantidad de empleo neto.

En el documento elaborado por la Comisión de Sociedad Digital de CEOE hemos tratado de cuantificar la creación de empleo por la digitalización y, fruto de este análisis, hemos llegado a la conclusión de que un incremento de la digitalización del 10%, generaría 250.000 empleos netos en el año 2020.

Y no solamente eso, sino que entendemos que lo que puede suponer realmente un coste elevado en términos de empleo y crecimiento económico es, precisamente, no afrontar la necesaria digitalización de nuestra sociedad y de nuestro tejido productivo. De no llevar a cabo este proceso, España será un país menos competitivo y mucho menos atractivo para la inversión extranjera, con el consiguiente impacto negativo sobre el empleo y la generación de riqueza.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En el caso concreto de CEOE, no somos una industria como tal ni tenemos una línea de producción donde se deba tener en consideración los efectos de la robotización.

Lo que sí es seguro es que, en nuestro ámbito, las personas son prácticamente irremplazables por máquinas, aunque sí es necesario precisar que las personas que trabajan para nuestra Organización necesitan, cada día más, estar al día tecnológica y digitalmente hablando, con el objetivo de aumentar la productividad de su trabajo.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Como decía antes, no se trata de un cambio en la definición de los puestos de trabajo, sino en las habilidades que se requiere de las personas que los desempeñan. En las nuevas incorporaciones si hemos tratado de seleccionar más talento digital y mayor predisposición al cambio, claves para adaptarnos a los nuevos modelos de negocio y de sociedad.

Lo que sí podemos decir que se ha creado es una nueva Comisión, de gran relevancia en nuestra Organización, que aborda todo lo relativo al ámbito digital y que está constituida por más de cien Organizaciones y empresas, lo que es una buena muestra del interés existente sobre esta materia.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

A corto plazo, es muy difícil que, en nuestro contexto, desaparezca un puesto de trabajo concreto motivado por la digitalización. Sí es posible que esto ocurra por un lógico proceso de reconversión de los puestos o de la propia racionalización del trabajo u organización interna, pero no porque la tecnología sustituya a una persona.

Como he comentado anteriormente, sí es necesario que los trabajadores estén permanentemente actualizando sus capacidades e, incluso, que los trabajadores que se vayan incorporando paulatinamente a nuestra Organización cuenten con unos conocimientos y habilidades específicos que vayan enriqueciendo la actividad que desarrollamos.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

La formación es uno de los aspectos esenciales que destacamos en todos nuestros documentos sobre digitalización. No es sencillo determinar qué estudios son los más adecuados, dado que, en el futuro, habrá empleos y habilidades que no existen a día de hoy.

Esto es debido al cambiante entorno en el que vivimos, con innovaciones tecnológicas constantes que transforman nuestra forma de relacionarnos, de trabajar e, incluso, nuestro modo de vida.

«Es fundamental formar a los jóvenes en la capacidad de adaptarse a los cambios, en el manejo de la tecnología y, en la medida de lo posible, en orientarlos hacia las carreras de ciencias, que serán las que en mayor medida faciliten la interacción con el ámbito digital»

En cualquier caso, es fundamental formar a los jóvenes en la capacidad de adaptarse a los cambios, en el manejo de la tecnología y, en la medida de lo posible, en orientarlos hacia las carreras de ciencias, que serán las que en mayor medida faciliten la interacción con el ámbito digital.

Para ello es, por tanto, fundamental que tanto el sistema de educación como la formación del profesorado se adecúen a la realidad del mundo digital en el que vivimos. Todo ello con el objetivo de reforzar aspectos como el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación, conociendo en profundidad herramientas que permitan gestionar los procesos de enseñanza-aprendizaje, dominando las nuevas competencias y disciplinas tecnológicas (programación, robótica, etc.), despertando las vocaciones STEM y llevando a la realidad del aula el axioma: «aprender haciendo».

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Desde luego, la capacidad de adaptarse al entorno. Y ese entorno estará marcado, sin ninguna duda, por la tecnología. Será necesario saber adaptarse a los cambios, ya que la tecnología evoluciona a un ritmo vertiginoso.

Por supuesto, no podremos prescindir de cualidades que son necesarias a día de hoy, como son la dirección de equipos, orientación estratégica, o toma de decisiones críticas, pero todo estará mucho más marcado por las cualidades propias del proceso de digitalización en el que estamos inmersos.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Sinceramente, no lo creo si nos referimos a la totalidad de las decisiones que se deben tomar en una empresa u organización.

La tecnología sirve de apoyo, soporte y, sin duda, para ayudar al ser humano a tomar mejores decisiones, en las mejores condiciones y en menor tiempo. Incluso puede ocurrir que en determinados procesos, las máquinas tengan la capacidad de tomar un determinado camino en función del análisis de las variables que les aporta el sistema, pero, desde mi punto de vista, son las personas las que deben adoptar determinadas decisiones fundamentales para el devenir de la empresa.

Hay que tener en consideración que las decisiones las toman las personas teniendo en consideración que su trabajo implica interacciones con otras personas, y tiene consecuencias para ellas. Esta relación interpersonal es insustituible.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Hablando desde un punto de vista general, no circunscrito solamente al ámbito del trabajo, la evolución de la regulación suele ir detrás de la innovación y de los acontecimientos en el mercado. Por este motivo puede resultar poco adecuada para estimular los cambios necesarios o, en el peor de los casos, puede desincentivar o frenar la evolución digital por la incertidumbre generada, siendo absolutamente imprescindible su rápida adecuación para evitar asimetrías regulatorias que se conviertan en un impedimento.

Parece lógico, por tanto, que la regulación y la normativa de todo tipo vaya evolucionando y adaptándose, en líneas generales, a la aportación que realiza la tecnología a nuestra sociedad, a nuestra forma de trabajar y a nuestra manera de relacionarnos.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Me gustaría hacer una llamada de atención a todas las organizaciones y empresas de nuestro país y transmitir un sentido de urgencia en la necesidad de abordar la digitalización en todos sus ámbitos. No nos podemos permitir como país quedarnos a la cola de la digitalización, y para ello todos debemos ser partícipes del proceso.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca

B.

GRAN CORPORACIÓN



Juan Pedro Moreno
Presidente de ACCENTURE

<https://www.accenture.com/es-es/new-applied-now>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La transformación digital es un medio y no un fin. Hemos pasado una crisis financiera brutal, que ha obligado a las empresas a hacer reestructuraciones importantes para ganar competitividad mediante la devaluación interna. Ahora hay que encontrar otras vías para competir a nivel internacional ofreciendo servicios más atractivos.

Hay gente que ya no compra en función del producto, sino de la experiencia de consumo: si me lo traen rápido, si la *web* es fácil o difícil, si los medios de pago resultan cómodos o no... **La tecnología permite ser competitivo.** En el caso de los bancos, con redes de oficinas gigantescas, la digitalización les permite ahorrar en costes y competir con empresas que no tienen esas herencias del pasado como Amazon o Google Pay.

La digitalización supone poner la tecnología al servicio de la reestructuración. Tenemos clientes en el sector de la sanidad que piensan que esta transformación les permitirá que su mayor fuente de ingresos sea la utilización de los datos que captan de pacientes –respetando por supuesto su confidencialidad–, por encima de los ingresos de la atención a ese cliente.

Como Presidente, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Los líderes responsables deben actuar para aprovechar el poder de la Cuarta Revolución Industrial, obteniendo ventajas a largo plazo y valor para los accionistas.

Un directivo debe poner a la gente en primer lugar, siendo el motor del cambio. Hay que tener en cuenta que el cliente no adquiere algo porque sea bueno o malo, sino por su experiencia de compra. Es necesario que pasemos a desarrollar relaciones de colaboración con los clientes.

Como directivo, hay que estar atento a las tendencias actuales y futuras, y tomar decisiones ágiles en un ambiente cambiante. Es necesario establecer relaciones de colaboración con *partners* estratégicos para posicionarse en el centro del nuevo ecosistema digital.

En Accenture España, por ejemplo, ya trabajamos 4 generaciones diferentes, casi 100 titulaciones y 50 nacionalidades. Por ello hay que tener en cuenta que las nuevas generaciones tienen nuevas necesidades laborales, de flexibilidad, transparencia, y de trabajar en una organización más horizontal, y todo esto puede ser implementado con ayuda de la digitalización.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Decir Accenture es decir tecnología. Llevamos más de 50 años mejorando la forma en la que el mundo vive y trabaja a través de la tecnología y el conocimiento industrial. Somos una organización de más de 380.000 personas trabajando en 120 países. Nuestro papel es el de promover la disrupción en las empresas e instituciones para que sean más eficientes, eficaces y más pegados a las necesidades del consumidor y el ciudadano.

¿Qué perfiles habituales has dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos del conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Somos la empresa española que, quizá, más universitarios contrata cada año, con una media de unas 2.000 personas. Pero, además, con las nuevas capacidades digitales que ofrecemos, estamos incorporando nuevos y variados perfiles: diseñadores y arquitectos digitales, *big data*, *data scientist*, seguridad, tecnologías *cloud*, expertos en Internet de las Cosas...

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

«La formación de nuestros profesionales es esencial para su desarrollo de carrera y para ofrecer el mejor servicio al cliente, por ello invertimos 11,6 millones de dólares en formación cada año en España»

La **formación** de nuestros profesionales es esencial para su desarrollo de carrera y para ofrecer el mejor servicio al cliente, por ello invertimos 11,6 millones de dólares en formación cada año en España.

En los últimos años hemos potenciado especialmente formación en temas digitales y también en Innovación y Creatividad desarrollando sesiones de *Lean Startup*, *Legos Serious Play* o *Design Thinking*. Además hemos adquirido nuevas empresas para dotarnos de un talento diferencial para responder a la alta demanda en el mundo digital.

En Accenture creemos que la innovación es el motor del cambio y por ello la impulsamos entre nuestros profesionales a través de sesiones formativas y de distintas iniciativas y canales donde todos ellos pueden aportar sus ideas. En Accenture la actitud innovadora se premia.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

La digitalización cambia el empleo de unos sectores hacia otros, uno de menor valor por otro de mayor cualificación. Que se van a crear nuevos puestos de trabajo es indudable, lo importante es dónde se crearán. Ahí es donde un país como el nuestro no se debe permitir dejar pasar esta oportunidad.

Los *robots* por supuesto que pueden reemplazar personas para hacer el mismo trabajo. Pero por cada robot implantado se necesita tener dos o tres ingenieros que lo definan, programen, gestionen y administren. Además, el salario medio de esos ingenieros es bastante más elevado que el de las personas que reemplazan. El problema que plantea la digitalización es el del reciclaje y transformación de las fuerzas de trabajo de este país.

La digitalización no trata de eliminar a las personas, sino de hacer las operaciones más seguras y eficientes, creando nuevos tipos de trabajos. Los líderes son conscientes de la naturaleza disruptiva de la tecnología gracias a la última revolución, por lo que ahora pueden trabajar de manera proactiva para abordar esta compleja situación a la que se están enfrentando.

- Accenture y el análisis del FEM sobre el futuro de los casos de uso del trabajo en 12 industrias revelan que dos tercios aumentarán al trabajador o crearán nuevos roles.
- Nuestro modelo muestra que se perderán menos empleos por la automatización si las personas son capaces de reasignar sus habilidades a tareas que requieren más «habilidades humanas», como análisis complejos e inteligencia emocional.
- El ser «humano» es más valioso que nunca.
- Más de la mitad de los puestos de trabajo actuales serán hechos por máquinas dentro de 20 a 40 años, pero otros puestos serán creados para estos trabajadores desplazados.
- Las estimaciones indican que con la introducción de un trabajador de alta tecnología se crean de media entre 2,5 y 4,4 empleos fuera del sector de alta tecnología. Al contrario de lo que se cree en ocasiones, el aumento del empleo de alta tecnología ayuda en lugar de perjudicar el crecimiento del empleo de baja tecnología.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en vuestra industria?

Se está produciendo una rotación hacia lo nuevo en todo el tejido empresarial, lo que genera una gran demanda de profesionales cualificados en temas digitales, y la industria de la consultoría está aprovechando este tirón. En Accenture el 30% de toda la actividad que ejercemos en un país como España esté ya vinculado a temas digitales y a las nuevas tecnologías.

- Necesitamos profesionales con más imaginación, creatividad e innovación que nunca, porque los servicios que vendemos nos los inventamos.
- Queremos complementar la excelencia en la ejecución de las cosas añadiendo profesionales que posean talento y aporten creatividad e innovación.
- Queremos interpretar mejor la experiencia del consumidor, qué es lo que quiere, qué siente cuando compra un producto y eso meterlo dentro del proceso de compra. Todo esto requiere de un talento muy distinto del que probablemente muchas de las compañías utilizaban antes.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Te pongo un ejemplo: gestor de experiencias. Un perfil especializado que se responsabiliza de que una experiencia determinada –como puede ser la celebración de un evento concreto– responda a las exigencias personalizadas de todos y cada uno de los participantes. Otros perfiles audiovisuales también han evolucionado, como los relacionados con el mundo del marketing, la publicidad, la compra de espacios, etc.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Posiciones que podrán ser desarrolladas mediante la intervención directa de la inteligencia artificial. La extensión de los *chatbots*, por ejemplo, mejorará la experiencia del usuario y, respecto a las compañías, liberarán posiciones que podrán ser reubicadas en tareas más creativas, con un componente más humano, de mayor valor añadido, etc.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

En 2020, más de un tercio de las aptitudes deseadas para la mayoría de los puestos de trabajo consistirán en habilidades que a día de hoy no son consideradas cruciales.

El 40% de las empresas reportan escasez de talento.

La evidencia de la OCDE muestra que el 65% de los niños de hoy realizarán trabajos que ni siquiera han sido todavía definidos, lo que subraya la necesidad de una fuerza laboral altamente adaptable o líquida.

Los colegios tienen que mentalizar a los jóvenes con la idea de que el aprendizaje debe ser continuo.

La adaptabilidad y la capacidad de trabajar en equipo son características esenciales para un futuro trabajador.

Las capacidades humanas también son importantes y decisivas para esta implementación. Se necesitan personas que tengan creatividad, innovación e iniciativa.

Entre ahora y 2020, el World Economic Forum prevé una creciente demanda de habilidades cognitivas (52%), habilidades del sistema (42%) y habilidades complejas para resolver problemas (40%).

«En 2015, hubo 500.000 nuevos puestos de informática para ser ocupados en EE.UU., pero menos de 40.000 nuevos graduados en informática. Esta escasez es un desafío fundamental para la economía»

En 2015, hubo 500.000 nuevos puestos de informática para ser ocupados en EE.UU., pero menos de 40.000 nuevos graduados en informática. Esta escasez es un desafío fundamental para la economía.

- Es necesario promocionar la educación en nuevas tecnologías entre niñas, porque hasta ahora los hombres predominan los perfiles tecnológicos.
- Tan sólo el 24% de informáticos son mujeres, y en 10 años se estima que disminuya a 22%.
- Necesidad inmediata de educar a las niñas en la escuela secundaria (sólo 1 de cada 10 escuelas en EE.UU. ofrece cursos de informática).
- Los padres deben intervenir incluso desde los 4 años de edad, consiguiendo que participen desde una etapa temprana.
- A través de la intervención masiva, para 2025, el número de mujeres graduadas en informática podría subir hasta el 39%.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

El CEO del siglo XXI debe liderar el cambio hacia la digitalización de la compañía. Para ello es necesario:

a) *Digital Knowledge*:

- Digitalización tanto a nivel interno de la empresa como en las relaciones con clientes.
 - Comunicación digital, interacción con los clientes a través de IA.
- Utilización de herramientas digitales que permitan apoyar la toma de decisiones: *dashboards*.
- Aprendizaje continuo sobre nuevas tecnologías, AI, IoT...
 - Solo el 10% de los integrantes de juntas de dirección tienen experiencia profesional en tecnología.
 - Integración del negocio con plataformas de terceros: *cloud*, *As a Service*, etc.

b) Centrado en su cliente:

- Toma de decisiones con el objetivo en mente de mejorar la experiencia del usuario.
- Crear relaciones de confianza, pasar de ser un mero proveedor a ser un colaborador.
- Invertir en el largo plazo.
- Trato hiperpersonalizado.

c) Habilidad para identificar tendencias y mantenerse por delante en un entorno competitivo muy veloz:

- Tolerancia a tratar lo desconocido, ser capaz de trabajar en un ambiente cambiante e incierto.
 - El 74% de los directivos opinan que sus empresas están adentrándose completamente en industrias digitales que todavía tienen que ser definidas.
- Agilidad en la toma de decisiones.
- Adaptabilidad en la ejecución.

d) Creación de una cultura alineada de innovación y transparencia, dejar atrás los métodos de dirección tradicionales.

- Dirección horizontal en vez de vertical/jerárquica.
- Hacer que cada líder de la organización sea un líder digital.
- El 76% de directivos opinan que sus empresas están bajo fuerte presión competitiva para extender la innovación digital a su fuerza de trabajo y estructura corporativa.
- Conciencia Social.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Los algoritmos ya son una parte normal de nuestro día a día, liberando parte de nuestro tiempo y haciéndonos más eficientes.

Son ecuaciones matemáticas que actualmente, gracias a técnicas de *machine learning*, y *data mining* permiten a los ordenadores aprender por si mismos sin necesidad de dar instrucciones constantes sobre qué hacer.

La mayoría de los algoritmos actuales no consiguen combinar sus cálculos con capacidades de razonamiento, de sentido común, e interacción social, por lo que pueden generar resultados absurdos.

Hay un área de la IA que se está centrando en desarrollar este sentido común, por ejemplo, en el reconocimiento de voz, análisis de imágenes y conducción automática de vehículos.

- Se está desarrollando rápidamente, y seguirá así en un futuro, permitiendo que los algoritmos combinen cálculos con sentido común, aunque aún tenemos la duda sobre si llegará al nivel del pensamiento humano.
- Una máquina es perfectamente capaz de analizar las variables de un entorno de toma de decisiones de manera bastante más completa que un humano, sea a la hora de conducir un vehículo o a la de dirigir un área funcional de una compañía.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Robótica, inteligencia artificial, internet of things, big data, economía colaborativa etc están revolucionando el mercado laboral, y esto exige que la regulación actual se adapte para posibilitar y facilitar el cambio digital.

Se difuminan las fronteras entre el trabajo y la vida personal (80% de los trabajadores encuestados mezclan su vida personal y profesional, trabajando en su tiempo libre y viceversa).

Se están creando nuevos empleos, el 65% de los escolares de hoy en día en USA trabajarán en empleos que todavía no existen.

- Necesidad de facilitar el emprendimiento y creación y financiación de *startups*.
- Potenciar las relaciones laborales *freelance*.
- Aumentar la flexibilidad laboral tanto desde el punto de vista de la empresa como del empleado.
 - Regular el problema de la privacidad en las redes sociales por parte de los empleados, y de abusos como los falsos autónomos o los contratos de cero horas.
 - Potenciar programas de formación digital de empleados.
 - Legislación adaptada a los nuevos modelos de economía colaborativa y en plataforma, problemas legales de Uber, Airbnb...

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  **smarteca**



Juan Arrizabalaga Azurmendi
CEO ALTADIS

<http://www.altadis.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización es un proceso, que ya está aquí desde hace tiempo y que está para quedarse y evolucionar aún más. La evolución tecnológica nos ha llevado a un cambio de paradigma total: todos los procesos de las empresas, las cosas y las personas están evolucionando hacia un entorno más automatizado y compartido.

Como CEO de ALTADIS, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Está afectando desde hace mucho tiempo. No hay sector ni función que se resista a estos cambios, y si no nos adaptamos «moriremos». Me está afectando en muchas facetas: facilidad para trabajar –lugar, acceso a la información, cantidad de información, conectividad...–.

"No hay sector ni función que se resista a estos cambios, y si no nos adaptamos moriremos"

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

En nuestra compañía, que estamos en un entorno extremadamente regulado y con grandes limitaciones para establecer comunicaciones con el consumidor, el área más afectada ha sido la de Estrategia y Business Intelligence: Cómo se captura la información, la enorme cantidad de información disponible, tratamiento de ella... nos ha hecho que hayamos tenido que reforzar esta área de manera importante y darle una mayor relevancia.

¿Qué perfiles habituales han dejado de contratar y cuales están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

Sin duda algunos de los perfiles para estas áreas que he comentado han cambiado. Se buscan perfiles más técnicos, matemáticos, pero siempre sin perder de vista a la habilidades interpersonales para que puedan desenvolverse en un entorno empresarial.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Una de las ventajas en estos últimos años, es que al integrar en esas áreas gente externa, si el perfil de edad es «joven» ya vienen, no sólo con un perfil digital, sino que son algunos de ellos nativos digitales. Por otro lado, la implicación y formación tiene que venir desde la dirección de la compañía. Por eso, yo mismo realicé hace unos años un Master Digital en ISDI, ya que era el primero que lo necesitaba.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Sin duda vamos a tener 2 áreas de problemas:

1. Aquellas personas activas que no puedan/sepan/quieran reciclarse.
2. Los jóvenes que no aprovechen las oportunidades educativas para estar preparados a las demandas que se van a dar en el futuro.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En la nuestra en concreto no tienen mucho impacto.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Se han destruido algunos internos y otros nuevos se han creado. En cuanto a la destrucción es derivada de los Centros de Servicios Compartidos creados en países con habilidades técnicas y menor coste de personal; y los creados ha sido en el entorno de análisis e interpretación de datos.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Siempre desaparecerán en todas las industrias aquellos puestos que no tengan un valor añadido claro y se puedan hacer outsourcing más económico por personas o máquinas.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

En España el sistema educativo es uno de nuestros «talones de Aquiles». Nuestra educación está preparada para estudiar y memorizar y no para razonar y discutir. Este es nuestro mayor reto como país.

"Nuestra educación está preparada para estudiar y memorizar y no para razonar y discutir. Este es nuestro mayor reto como país"

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Pues, muy parecidas a las que se demandan en la actualidad: liderazgo, visión estratégica, inteligencia emocional y capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

En la toma de decisiones, sí. La inteligencia artificial está evolucionando rápidamente, no me sorprendería que esto ocurriera. En cuanto al sentido común, no por definición.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Ya está afectando de forma importante, y creo que no todo el mundo se está dando cuenta de ello. Hay quien prefiere hacerse el tonto y no darse por enterado, hay quien pone palos en las ruedas y hay quien intenta buscar soluciones para encontrar áreas en las que todos ganemos.

Los modelos de relaciones laborales actuales son muy antiguos, muy rígidos y no miran al futuro. Soy partidario de que no podemos ahora ni empezar de cero ni que los trabajadores pierdan todo lo que la sociedad ha logrado, pero tampoco podemos mirar sólo hacia atrás. Todos debemos flexibilizar nuestras posturas o acabaremos mal los que no nos adaptemos a tener una relación empresa-empleado «más individual».

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Somos un país cuya economía está sustentada en empresas pequeñas y medianas a las que tenemos que dar oportunidades para que se vayan consolidando para crecer y ser más competitivas en el entorno global en el que estamos. Las «PYMES» también están en un momento crítico y deben aprovecharlo.

Y quiero reiterar la importancia de tener un consenso político en materia educativa. No puede ser un constante campo de batalla política y es urgente una solución consensuada para que las nuevas generaciones estén más preparadas y con mayor capacidad de adaptación al entorno del futuro.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Miguel Montes Güell

Director Corporativo de Recursos del Banco de Sabadell

<https://www.grupbancsabadell.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Para Sabadell, el término «digitalización» no solo hace referencia a un enfoque tecnológico o a un canal de distribución, sino a la inclusión de la tecnología para **transformar nuestro modelo operativo y evolucionar el modelo de relación** con nuestros **clientes**.

A través de la digitalización, hemos podido transformarnos en un **banco ubicuo que ofrece múltiples puntos de acceso** (analógicos y digitales), con capacidad de respuesta mucho más rápida y mejorando la experiencia de nuestro cliente.

La digitalización implica una **simplicación y optimización de nuestro modelo operativo**, que nos permite maximizar la **eficiencia interna** y desarrollar una **oferta de valor diferencial, adaptada y personalizada a cada cliente** para proveer **experiencias de usuario más satisfactorias** a la vez que incrementamos la **ventaja competitiva** frente a nuestros competidores.

Como Director Corporativo de Recursos, ¿cómo cree usted que ya está afectando en el desempeño de sus funciones directivas?

El modelo bancario tradicional se encuentra obsoleto debido al cambio de paradigma en el sector (digitalización, entrada de nuevos players, riesgo de disrupción del sector, bajas rentabilidades, presiones regulatorias), lo que ha obligado a las entidades financieras a iniciar un proceso de transformación sin precedentes.

En Sabadell, nos estamos transformando desde dentro, impulsando un cambio en la cultura y en los empleados de la organización, apoyándonos en una estrategia digital que es consistente con nuestra marca y valores y que nos permite seguir siendo competitivos en el mercado.

«Para que la gestión del cambio sea efectiva, es de vital importancia que esta estrategia nazca desde el máximo nivel de la organización e involucre a todos los empleados, que son los principales prescriptores del cambio a los clientes»

Para que la gestión del cambio sea efectiva, es de vital importancia que esta estrategia nazca desde el máximo nivel de la organización e involucre a todos los empleados, que son los principales prescriptores del cambio a los clientes y quienes nos han de ayudar a ejecutar el cambio en las «entrañas» del Banco:

- Para que nuestros empleados lideren el cambio, es necesario que se identifiquen con el nuevo modelo y asuman un rol activo en el proceso para poder transmitirlo a los clientes.
- Debemos entrenar nuevos comportamientos para construir nuevos hábitos de transformación.
- Es necesario ejecutar una transformación efectiva y llevar a cabo un buen plan de comunicación para lograr que clientes y empleados adopten e impulsen el uso de nuevas capacidades.

Los directivos del Banco nos hemos visto obligados a adaptar nuestras funciones y a asumir un nuevo rol ante esta nueva realidad. Como directivos, es nuestra tarea que todas las áreas de la organización estén alineadas con una misma estrategia, crear estructuras de cambio sólidas y poner a disposición de nuestros empleados las herramientas necesarias para poder conseguir los objetivos estratégicos marcados.

Además, no sólo es importante que esta transformación sea efectiva dentro de la organización, sino que debe implicar a todo nuestro ecosistema, ya que las colaboraciones con organizaciones y profesionales externos serán cada vez más necesarias en el contexto actual y futuro, y las entidades bancarias tenemos que aumentar nuestra agilidad y estar preparados para estas nuevas formas de relación en el mercado laboral.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tú compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

La irrupción de la tecnología ha permitido optimizar las estructuras empresariales actuales, reducir la rigidez y adaptar la organización jerárquica para evolucionar hacia modelos flexibles y ágiles. Así pues, uno de los departamentos que se ha visto obligado a evolucionar para adaptarse a la nueva realidad es el de Recursos Humanos:

- Es necesario involucrar a los empleados y empoderarlos en la transformación digital, con el objetivo de mejorar el engagement y retener el talento. Los empleados son los primeros embajadores de la marca Sabadell, y es importante que se identifiquen con los valores de la entidad y que contribuyan proactivamente en la construcción de la misma.
- Banco Sabadell está apostando de forma decidida por las redes sociales, como forma de mostrar nuestra cultura de empresa y como forma para interactuar con el público. Por ello, apostamos por la utilización de los medios 2.0 para detectar tendencias en relación a los nuevos perfiles que se demandan, descubrir y contactar a profesionales sobresalientes o hacer un diagnóstico sobre los perfiles seleccionados.

Además, la tecnología ha tenido un impacto relevante en el organigrama más allá de la transformación de RRHH:

- En los últimos años se ha creado el departamento de Transformación Digital e Innovación para acompañar toda la evolución de la compañía y reforzar el posicionamiento de Sabadell como entidad líder de la transformación e innovación del sector bancario en España.

Debido a la importancia del departamento dentro de la estrategia de Sabadell, éste evolucionó hacia dos departamentos separados: Dpto. Transformación Digital y Dpto. Innovación.

- El departamento de Innovación tiene como objetivo la creación de nuevos productos y servicios, anticipándonos a futuras oportunidades de mercado, así como mantener al Banco conectado con el ecosistema innovador.

- Por otro lado, dentro del área de Global IT se ha creado el Chief Data Office, con el objetivo de agilizar los procesos en los que se gestionan datos e identificar nuevas fuentes de ingresos. La misión del Chief Data Officer es implementar una buena gobernanza de los datos y crear valor a partir de la gestión estratégica de la información.

Todo esto permite a Sabadell articular, atraer y retener a una comunidad de talento global atraída por la innovación y el ecosistema de emprendimiento.

La digitalización no solo ha impulsado la creación de nuevos departamentos, sino también de nuevas líneas de negocio:

- BStartup es una dirección de negocio especializada en proporcionar servicio de asesoramiento y financiación a las startups (muy especialmente a las de carácter tecnológico). Se trata de un modelo de innovación colaborativa abierta que tiene por objetivo incrementar el ritmo de innovación digital en el banco gracias a la apertura y partnership con los emprendedores en ámbitos relacionados con el negocio bancario.

- Adicionalmente, para reforzar el apoyo a las startups tecnológicas, se puso en marcha un vehículo inversor denominado Sabadell Venture Capital, destinado a empresas en fases más avanzadas que las que participan en los programas de BStartup.

En Sabadell, no solo hemos adaptado nuestra estructura organizativa a la digitalización, sino que también hemos evolucionado la manera en que trabajamos adoptando nuevas metodologías dinámicas y colaborativas que afectan al conjunto de la compañía. Hemos adoptado las metodologías Agile, de manera que optimizamos el proceso de creación y lanzamiento de nuevos servicios a la vez que impulsamos la colaboración entre las diferentes áreas de la organización, reduciendo riesgos en el diseño de productos («fail fast»).

¿Qué perfiles habituales han dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Dado el entorno actual en el que nos encontramos, las competencias que más valoramos en Sabadell son perfiles flexibles, que se encuentren cómodos en la incertidumbre y en entornos cambiantes, creativos, versátiles y familiarizados con las nuevas tecnologías: la demanda de perfiles técnicos ha disminuido frente perfiles más flexibles con una visión más transversal.

Algunos ejemplos de los perfiles requeridos actualmente son:

- Sistemas y IT: un tipo de perfil que ha proliferado con la irrupción de la digitalización es aquel relacionado con los sistemas, tanto a nivel de gestión, implantación y desarrollo, como a nivel de asegurar la integridad y seguridad de los datos bancarios frente a la vulnerabilidad a la que se expone esta información en el mundo digital.

- Gestores de datos: la digitalización ha potenciado la demanda de perfiles capaces de procesar la gran cantidad de datos que el desarrollo de herramientas de Big Data ha puesto a disposición del mercado. El procesamiento de esta información y su utilización para la toma de

decisiones es estratégico para Sabadell, por lo tanto es esencial contar con data analysts en nuestros equipos que puedan desempeñar esta función.

– CX y UX: debemos tener en cuenta que con la digitalización, el diseño de las interacciones del cliente con el banco cobran especial relevancia. En este contexto, la incorporación de perfiles con foco a la mejora de la Experiencia de Cliente y la Experiencia de Usuario es un elemento esencial. Tradicionalmente, los bancos nos hemos preocupado de gestionar a nuestros clientes como consumidores de nuestro balance, con foco en margen y rentabilidad. Sin embargo, ahora eso no es suficiente. Urge ocupar el espacio digital, y empezar a tratar a los clientes como usuarios de nuestras plataformas.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Con la digitalización, uno de los principales retos que se plantea es **reducir el mismatch de competencias** entre las habilidades actuales de nuestros empleados y las capacidades digitales necesarias.

«Consideramos crítico dedicar recursos a la formación de nuestros trabajadores y poner a su alcance herramientas de capacitación constante que le sirvan para adaptarse a la nueva demanda y para avanzar a ella»

Es por eso que desde Sabadell consideramos crítico dedicar recursos a la formación de nuestros trabajadores y poner a su alcance herramientas de capacitación constante que le sirvan para adaptarse a la nueva demanda y para avanzar a ella.

Un ejemplo de ello es la creación de la **Escuela Digital**, un espacio de formación online que ofrece cursos especializados a nuestros empleados relacionados con ámbitos de digitalización. Por ejemplo, para el ejercicio 2017 se pueden encontrar en este portal cursos como:

- Redes sociales.
- Compra segura en Internet.
- Digitalización a través de Twitter.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Estamos delante de la cuarta revolución industrial, que se desarrolla en el campo de la digitalización y que seguro que tendrá un impacto relevante en el mercado laboral.

Si bien es cierto que la era digital dejará obsoletos ciertos empleos o funciones (aquellas tareas rutinarias y mecánicas que son susceptibles de ser automatizadas), no debemos concebir la digitalización como una amenaza sino como una oportunidad para flexibilizar nuestra estructura, implementar nuevas dinámicas y aprovechar la información que tenemos a disposición de nuestros clientes para personalizar la oferta y mejorar la calidad de nuestros servicios.

Además, esta desaparición de empleos propia de procesos tecnológicos disruptivos también fomentará procesos de innovación que se traducirán en nuevos modelos de negocio que generaran nuevos empleos.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

A nivel genérico, las empresas se apalancarán en las nuevas tecnologías para optimizar y automatizar procesos y tareas mecánicas y de poco valor añadido, afectando principalmente a empleos rutinarios y de bajo dinamismo.

Sin embargo, este proceso de automatización e innovación se traducirá en nuevos modelos de negocio que requerirán nuevos perfiles y empleos. Por ejemplo, la digitalización está fomentando en el sector bancario la creación de nuevas empresas (fintechs) que coexisten con la industria bancaria y que no solo generan nuevos empleos, sino que también han transformado las formas de trabajar y de desarrollar proyectos en el sector bancario, aportando agilidad y cultura emprendedora.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Dado que los departamentos de transformación digital e innovación tienen cada vez más relevancia y visibilidad, el banco requiere cada vez más de equipos más grandes con capacidades tecnológicas y digitales:

- Para acompañar el proceso de transformación de Sabadell, estamos incorporando nuevos perfiles expertos en nuevas metodologías colaborativas y dinámicas Agile. En México, por ejemplo, hemos contratado a Nima Pourshasb, un emprendedor que está liderando el proceso de creación de un banco desde zero con un start up approach y con métodos flexibles y colaborativos.

- En este sentido, también ha crecido la demanda de técnicos en IT especializados en el desarrollo de nuevas aplicaciones y gestión e implantación de sistemas en un entorno de digitalización.

- Otro ejemplo de nuevos perfiles requeridos es la creación del Chief Data Office. Los profesionales expertos en Big Data son cada vez más necesarios en las organizaciones. Así pues, disponer de perfiles con capacidades de análisis es básico para el procesamiento de grandes cantidades de datos que sirvan a la dirección para la toma de decisiones estratégicas.

- Por otro lado, una de las principales amenazas que ha acarreado la digitalización es la ciberseguridad. Disponer de técnicos especialistas en esta materia, que monitoricen la actividad a tiempo real para prevenir robos masivos de datos, y en general, cualquier actividad fraudulenta que pueda afectar a la seguridad e integridad del banco y de nuestros clientes.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

En línea con lo que está sucediendo en el resto de industrias, los trabajos susceptibles a la automatización serán cada vez menos demandados, con lo que las posiciones que tenderán a desaparecer son aquellos mandos bajos y medios cuyas tareas y responsabilidades sean de poco valor añadido, repetitivas y mecánicas.

Además, la digitalización ha modificado el comportamiento de nuestros clientes, que se traduce en un menor uso de las oficinas a favor del uso de canales digitales. La reducción del número de oficinas y la evolución hacia canales digitales implica una menor demanda de perfiles históricamente ligados a la actividad bancaria presencial.

Ejemplo de ello es que cada vez más se están desarrollando herramientas automatizadas que analizan el perfil del riesgo de una inversión y elaboran recomendaciones de inversiones, sustituyendo el papel de los asesores financieros por *robo advisors*.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

El modelo educativo actual debe alinearse con la nueva era digital para no provocar un desajuste en el mercado laboral. Existe una inadecuación de las capacidades que podría suponer un contra-tiempo en el desarrollo de la economía digital y perjudicar la competitividad del mercado de trabajo.

Los sistemas educativos están centrados en su mayoría en una formación tradicional organizada por silos, poco flexible y poco personalista, y al igual que las empresas, el sistema educativo deberá transformarse para adaptarse al nuevo entorno.

Por otro lado, la adaptación de los perfiles de los docentes y la adopción de nuevas metodologías de educación y aprendizaje serán un punto clave en el desarrollo de un nuevo sistema educativo. Se tiene que apostar por clases más interactivas y creativas, y actualizar los planes de estudio para permitir desarrollar competencias digitales y acercar las instituciones educativas al mundo de la empresa.

Para que los sistemas educativos puedan ayudar a desarrollar las habilidades necesarias para la era digital, será necesario concienciar a la sociedad de esta necesidad de cambio y conseguir así aumentar la inversión pública y privada en educación para poder materializar este cambio en las generaciones futuras.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

En primer lugar, el momento actual exige a los directivos el desarrollo de competencias transversales. Los directivos de hoy en día deben adquirir una visión integral de la empresa, más allá de poseer el conocimiento técnico y ser expertos en un área concreta. Se requiere un **perfil directivo más estratégico y multidisciplinar**, que evolucione al mismo ritmo que el entorno actual y que sea capaz de abordar con éxito los retos que plantea la nueva era digital.

En consecuencia, la **polivalencia y flexibilidad** son competencias críticas para un directivo en el entorno en constante cambio en el que nos encontramos. También lo es la **gestión de la incertidumbre**, ya que en un entorno global y cambiante es de extrema dificultad la gestión y planificación a largo plazo.

Es necesario que la capacidad de adaptación vaya acompañada de **pensamiento innovador y pensamiento crítico**; no es suficiente con adaptarse lo más rápido posible a los cambios del entorno en el que opera la empresa, sino también saber anticiparlos para actuar en consecuencia y conseguir ventajas competitivas frente los competidores.

La **gestión de personas**, principal capital de las empresas, es otra de las habilidades de las que no puede carecer un directivo. La **inteligencia emocional** es básica para entender las emociones de nuestros trabajadores, y saber evaluarlas correctamente conllevará poder actuar en consecuencia y aumentar el alineamiento de los empleados con la consecución estratégica de los objetivos de nuestra organización. Un buen líder debe ser capaz de desarrollar sus competencias a la vez que ayuda a los trabajadores que le rodean a mejorar las suyas. Es por eso que el **empowerment** de los trabajadores será clave para su desarrollo; un directivo eficaz y exitoso sabe cuando delegar y sabe transmitir a su equipo que son dueños de su trabajo.

Es relevante tener en mente que al final la empresa responde delante de sus accionistas, y el rol de sus directivos es tomar decisiones para conseguir unos objetivos fijados. Por lo tanto, competencias como la **eficacia y rapidez en la toma de decisiones** y la **gestión de la presión** son sin duda imprescindibles en un buen directivo.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Las máquinas pueden ejecutar una serie de tareas más rápido que el ser humano, realizando un menor número de errores y sin necesidad de descansar, lo que conlleva una mayor eficiencia y

productividad a la organización. Aun así, existen áreas en donde la intervención de seres humanos (racionalidad y aplicación del sentido común) es necesaria: no debemos entender la tecnología como la sustitución del hombre, sino como una palanca necesaria para facilitar la toma de decisiones y mejorar las organizaciones.

Si bien es verdad que el hombre debe apoyarse en los algoritmos para optimizar los procesos, el objetivo de la inteligencia artificial no debe ser el de sustituir al hombre en la toma de decisiones, sino el de complementarlo a través de mecanismos de precisión y velocidad.

Además, la digitalización también será causa de la creación de nuevos puestos de trabajo en nuevas áreas donde será clave la intervención humana y competencias como la persuasión y la inteligencia emocional serán más demandadas que las competencias puramente técnicas.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La irrupción de la digitalización en el mercado de trabajo crea una necesidad de gestión de la transición de personas y empleos de forma racional y ordenada por parte de los gobiernos y órganos regulatorios pertinentes.

En primer lugar, los organismos regulatorios deben garantizar que el proceso de digitalización no deteriore la calidad del trabajo, ya que la proliferación de nuevas modalidades de trabajo se puede traducir en desempleo e desigualdad en los sectores y empresas afectadas por la digitalización.

Por otro lado, existe un riesgo de polarización en el nivel de ingresos. Las nuevas formas de trabajo no están amparadas por una regulación o convenio colectivo y la naturaleza de los nuevos sectores dificulta la aplicación de acuerdos colectivos existentes.

En definitiva, se debe garantizar que todos los empleados tengan acceso a las garantías sociales como el subsidio de desempleo, el sistema de pensiones o la sanidad pública.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Javier Cuesta
Presidente del Grupo CORREOS

<http://www.correos.es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

No es más que una evolución tecnológica que nos toca a todos, en todos los aspectos de nuestra vida. Creo que no hay una gran disrupción, es una evolución tecnológica como ha habido siempre, facilitada por la disponibilidad de los datos, y de la geolocalización y personalización que están disponibles; para nosotros, para las cosas, para las fábricas, la toma de decisiones. Seguro que reaccionamos y utilizamos esta tecnología para hacer mejor las cosas.

¿Cómo crees que ya te está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Entendiendo digitalización como la evolución tecnológica, sobre todo por la disponibilidad de datos con los que contamos, la toma de datos, almacenamiento y uso de esos datos. En los últimos años ha cambiado radicalmente la irrupción de comercio electrónico, porque ha permitido, en esta industria, localizar y organizar los envíos, organizarla y localizarlas.

Hace 10 años nosotros transportábamos aproximadamente 5000 mm de cosas al año, este año vamos a transportar alrededor 3.000 MM. Lo que está ocurriendo como efecto de la digitalización es que baja el número de cartas pero se multiplican exponencialmente el número de paquetes. Esto cambia la actividad desde el punto de vista de ingeniería, de mentalidad y de herramientas que tenemos que tener y de uso de este término de digitalización, que parece que este término es todo. Y es la de esa capacidad de uso de los datos y de utilización de la tecnología de localización unida

a las cosas y transportada en tiempo real a determinados sitios de almacenamiento que están disponible a un coste de una fracción de lo que podía ser hace cinco años.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«La formación es relativamente sencilla, sin duda es una herramienta que facilita pero hay que conseguir un cambio de mentalidad»

Nosotros somos un negocio de gente, en el Grupo trabajan 57.000 profesionales de los cuales unos 30.000 son personas que están todo el tiempo manejando datos. Por tanto la forma de trabajar ha cambiado, sobre todo en que ahora, todos los empleados llevan un sistema inteligente que nos permite geolocalizar, saber dónde está el paquete, darle la información en tiempo real al destinatario, o al emisor. Para esto hemos necesitado no solamente dotar de tecnología, sino que hemos tenido que trabajar con las personas en formación específica y en ayudarles a cambiar la mentalidad para estar dispuestas a aprender estos sistemas y a usarlos. La formación es relativamente sencilla, sin duda es una herramienta que facilita pero hay que conseguir un cambio de mentalidad.

¿Qué perfiles habituales han dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridas.

La actitud es solo una, querer hacer las cosas bien y una que no: la indolencia. En cuanto a competencias; depende de para que: Contratamos gente de marketing, ingenieros, especialistas en asuntos de tecnología, para cada área hemos de buscar profesionales con competencias específicas.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

En el caso específico de los profesionales que trabajan con datos a la digitalización en concreto, deben de saber cómo se usan esos datos, entenderlos, sacar información de ellos. En cuanto a competencias específicas por áreas deben tener una mínima base técnica, prefiero una actitud muy positiva que una competencia técnica sin saberla utilizar y adaptarse a lo digital.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto? ¿Cree que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en su industria?

«El impacto de estas nuevas tecnologías en el caso concreto de nuestra industria, es ya un hecho real que hay que contratar a más personas»

Yo soy optimista, yo no creo en las teorías apocalípticas. No lo creo por una cuestión simple la realidad de la vida no funciona así. Los robots no nos van a quitar el trabajo. Creo que la estructura social, las normas que tenemos en todos los países no van a permitir que esto ocurra. Siempre los primeros vaticinios son fatalistas pero después se acaba regulando, es como en la primera revolución industrial. Seguro que habrá robots, drones, coches sin conductor, pero alguien tendrá que conducirlos, además cuantos drones, coches, caben en la ciudad. Sin embargo el impacto de estas nuevas

tecnologías en el caso concreto de nuestra industria, es ya un hecho real que hay que contratar a más personas. Un dato: en el IPO del grupo Ali Baba año 2015 contaban con 1 mm de personas para distribuir los paquetes que vendían en China, prevén 8 mm de profesionales para trabajar con ellos en el año 2020. Aquí va a pasar lo mismo, el empleo en el mundo de la logística va a aumentar. Entiendo que habrá un impacto de aquí a veinte años pero menos mal que estamos ganando en calidad de vida y que gracias a las tecnologías trabajaremos menos horas.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Desde el punto de vista técnico, creo que no debemos centrarnos en materias cerradas sino en cómo enfrentar los problemas que nos presenta la vida. Lo están haciendo muy bien, por ejemplo, los países nórdicos, pero también lo hacen bien los coreanos. Más que poner un modelo como ejemplo creo que lo difícil es la implantación del modelo. En España nos parecemos más al modelo coreano.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Como decía antes, querer hacer las cosas bien

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Sinceramente, no lo creo, la digitalización lo que ha permitido es darnos herramientas que nos facilitan dar un mejor servicio y tomar decisiones, pero nada más.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Depende de los trabajos, pero en trabajos que no necesitan presencia es verdad que sí que va a cambiar, y claro esto sí que va a ser una revolución en la forma de regular las relaciones jurídico/laborales, vamos a una forma de entender el trabajo más flexible. Al tener más información y capacidad para analizarlos en tiempo real esto sí que va a cambiar, pero al final las relaciones humanas son necesarias.

En cuanto a la regulación es complicado que pueda ir al ritmo que se producen los hechos jurídicos. Por ejemplo, la nueva ley de datos que se publica ahora, ha ido por detrás. A mí personalmente es un asunto que me fastidia, y que hay que cuidar no solo en el ámbito profesional, que también, sino en personales; temas como la confidencialidad de los datos personales. Además no nos leemos las condiciones generales de los contratos, la letra pequeña.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

La sugerencia es que hay que seguir para delante, y que las nuevas tecnologías y los datos nos van a ayudar, en que haya más equilibrio entre el trabajo y el ocio, nos va permitir saber más de la cura de enfermedades etc... y que como personas nos va a afectar y a ayudar en la forma de trabajar y de vivir pero se va a seguir creando empleo y se vivirá mejor.

Hay que tomarse los cambios con tranquilidad, sin dejar de estar al día, adaptándose siempre. Y cuanto más edad tenemos más esfuerzo tenemos que hacer en no quedarnos fuera.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Alejandro Touriño

Director General de ECIJA Y ASOCIADOS

<http://ecija.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

El término «digitalización» es un concepto mucho más amplio que la idea que tenemos de acabar con el papel y emplear las nuevas tecnologías. La digitalización implica que estas nuevas tecnologías y herramientas estén tan incorporadas en nuestro día a día, en nuestra forma de trabajar, de comunicarnos con los demás, de expresarnos, y supongan un cambio en nuestros hábitos, costumbres y comportamientos.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

La digitalización implica fundamentalmente, un mayor aprovechamiento de los recursos, en definitiva, mejora y aumenta la productividad. La gestión de una empresa resulta mucho más eficiente cuando disponemos a través de las nuevas tecnologías, de todas aquellas herramientas que nos permiten optimizar nuestro tiempo y maximizar la rentabilidad de los recursos humanos.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

ECIJA es una firma prácticamente «nativa» digitalmente hablando. Los perfiles profesionales que forman parte de nuestro equipo, incorporan la tecnología en su día a día de manera natural. Como

comentaba anteriormente, la gestión de una Firma mediante el uso de nuevas tecnologías, nos ayuda a rentabilizar los recursos. De hecho, prácticamente todos los profesionales de la Firma prestan servicio a clientes. Las labores de «backoffice» en otro tiempo necesarias se hacen ahora prescindibles y se sustituyen por tecnología.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles habéis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

«Nuestros profesionales dominan al menos dos idiomas y tienen conocimientos de tecnología y sistemas de información, además de una formación jurídica sólida»

Nuestros profesionales dominan al menos dos idiomas y tienen conocimientos de tecnología y sistemas de información, además de una formación jurídica sólida. Completamos estos perfiles con otros técnicos como por ejemplo ingenieros informáticos y de telecomunicaciones, o profesionales con formación financiera y experiencia en consultoría, que nos ayudan a dar solución 360 a nuestros clientes.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

La formación continua de los abogados es fundamental en estos tiempos de cambio y evolución. Por la tipología de proyectos y clientes con los que trabajamos, es habitual que nuestros equipos utilicen medios y herramientas informáticas ágiles e innovadora. Además, en muchas ocasiones nuestros profesionales se ven obligados a tener conocimientos de programación e informática, para entender al cliente y tener interlocución directa con él; en definitiva, hablar su idioma.

Recientemente algunos de nuestros abogados han asistido a programas de formación en programación informática, algo que hace unos años, resultaba impensable para cualquier abogado.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

No estoy de acuerdo con esta idea. Considero que la era digital creará nuevas profesiones inexistentes hasta el momento. Ganaremos en efectividad y rapidez, pero las personas seguirán siendo más que necesarias, aunque enfocadas, posiblemente, en otras tareas.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en su industria?

«El papel del abogado será más activo que reactivo, deberá anticiparse a las necesidades de sus clientes y orientarle ante todo este reto que supone la digitalización a nivel global»

Yo soy de los que creen que la tecnología creará empleo. Al hilo de la pregunta anterior, en el sector jurídico estas nuevas tecnologías nos ayudarán a ser más eficientes. El papel del abogado será más activo que reactivo, deberá anticiparse a las necesidades de sus clientes y orientarle ante todo este reto que supone la digitalización a nivel global. Las personas seguirán siendo necesarias, aunque con unos skills y tareas posiblemente muy distintos.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Todos aquellos relacionados con los proyectos de Tecnología de la Información. Internet y la tecnología han fomentado la aparición de nuevas áreas de práctica que requieren de profesionales con un perfil mixto y claramente orientados a la tecnología y sistemas de información.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

De momento, no creo que en el sector legal vayan a desaparecer posiciones. Con esta transformación estamos agilizando procesos, aumentando la eficiencia de nuestros profesionales, pero en ningún caso suprimiendo los recursos humanos. Quizás los perfiles de backoffice que no aporten un valor añadido serán los más propensos a desaparecer.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Los profesionales de mañana son ya nativos digitales. Desde que nacen tienen acceso a herramientas que les facilitan su desarrollo, crecimiento y educación. Aplicaciones para mejorar la lectura, para aprender inglés, incluso pudiendo interactuar con sus compañeros desde casa, marcan el camino de cómo estas nuevas tecnologías son una realidad en la educación de los más pequeños. Considero que debemos educar a los niños en la practicidad, y ayudarles a desarrollar aquellas habilidades personales que serán necesarias en su trayectoria profesional (habilidades de negociación, comunicación, etc.).

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Fundamentalmente, capacidad de adaptación, predisposición a los cambios, proactividad y dominio de idiomas, sin mencionar todas aquellas habilidades personales y profesionales que requiere cada sector.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No creo que puedan llegar a sustituir al hombre, pero sí a respaldar sus decisiones sobre una base y argumentos sólidos, demostrables.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Entiendo que las nuevas tecnologías ayudarán a fomentar la igualdad, la transparencia en los procesos y la profesionalización y experiencia de nuestros equipos. La transformación digital exige a los profesionales una formación continua, que sin duda, los hará más competitivos y aportarán mayor valor añadido al cliente.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Eduardo Serra
Vicepresidente de EVERIS

<https://www.everis.com/spain/es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Desde mi punto de vista, debemos diferenciar entre digitalización y algo más novedoso que podemos llamar transformación digital. De hecho ya vivimos en una economía y en una sociedad digitales, pero lo que viene ahora, lo que está llegando, es una transformación muy profunda de nuestra forma de vivir y de pensar. Transformar significa modificar, alterar, cambiar, repensar, rediseñar... y no se puede simplificar refiriéndose únicamente a la tecnificación. Transformar significa repensar nuestro entero modo de vivir: la educación, la vida doméstica y familiar, los procesos de negocio; todo ello debemos adecuarlo a las nuevas necesidades del siglo XXI.

Como Vicepresidente de Everis, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

La profundidad del cambio es tan relevante que, como digo, afecta a todo y por tanto también a las funciones directivas. En Economía se estudian los factores de la producción (tierra, capital y trabajo). Podemos analizar cuál ha sido el más importante en la Historia; pues bien, desde el Neolítico hasta el siglo XIX el fundamental fue la tierra, sin tierra no se podía crear riqueza, las economías eran todas agrícolas y el papel fundamental lo ejercían los terratenientes. Con la revolución industrial cambia el panorama y el factor fundamental pasa a serlo el capital; ya hay economías industriales y para crear industrias hace falta mucho capital.

Hoy en día sin embargo las grandes empresas se han creado sin apenas dinero (Apple, Google, Facebook, etc.). Ahora el factor de producción esencial es, a mi juicio, el talento.

Por tanto, hay que empezar a valorar el talento como se merece y esto es función de los directivos: saber reclutar, retener, incrementar y retribuir el talento. Pienso que con el tiempo los Directores de Recursos Humanos van a ser más importantes que los Directores Financieros. Además, ese mismo talento exige cambios en la estructura y organización de las empresas y corresponde a los directores dar una solución adecuada a estos problemas.

«Hay que empezar a valorar el talento como se merece y esto es función de los directivos: saber reclutar, retener, incrementar y retribuir el talento»

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

En el ámbito de nuestra compañía, no hemos creado un área digital pues no consideramos idóneo crear un silo de expertos. El reto es convertir a la compañía en digital, por ello hemos generado un área orientado a los nuevos modelos de consultoría que dinamiza y lidera la transformación interna, así como trabaja con el resto de áreas/sectores de la casa para que nuestro catálogo de servicios y operación esté alineado a las necesidades de nuestros clientes en el siglo XXI.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Los perfiles que nosotros buscamos son todos los relacionados con las competencias STEM, ingenieros de telecomunicaciones, informáticos, industriales y debido precisamente a estos nuevos conocimientos que se requieren (*big data*, internet de las cosas, robótica, inteligencia artificial) estamos incorporando matemáticos, físicos y algunos perfiles de humanidades necesarios para el análisis de los datos y los comportamientos.

Indispensable también que los profesionales tengan capacidad para trabajar en entornos multi-culturales, trabajen en equipo y estén dispuestos al cambio constante que requieren los nuevos tiempos.

¿Qué formación digital es obligado proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Existen diversos planes de formación extendidos a diferentes niveles de organización para impulsar capacidades tecnológicas digitales, así como conocimiento y habilidades. Del mismo modo, se está trabajando con un programa orientado a Liderazgo en la era Digital.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Es una amenaza, pero también vemos que es una gran oportunidad. Algo similar ocurrió en la revolución industrial a la que me acabo de referir, cuando se produjo un gigantesco desplazamiento de la mano de obra desde el campo a las ciudades, en las que estaban las fábricas. Tanto que surgieron movimientos de rechazo a las máquinas y al maquinismo (luditas). En EE.UU. y en 1800 el campo daba trabajo a más del 30% de la población. En la actualidad no ocupa más del 2% (¡y la

producción agrícola es superior hoy a la de entonces!). Es evidente que ese 30% encontró nuevas ocupaciones. Pienso que ahora pasará algo similar; los robots y los ordenadores harán que se pierdan muchos puestos de trabajo pero estoy seguro que se crearán otros que ni siquiera vislumbramos; lo que probablemente suceda es que exista un desfase temporal que habrá que ordenar.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Obviamente en el sector TIC las nuevas tecnologías son las responsables de la creación de empleo. Es más, actualmente hay puestos de trabajo que no se pueden cubrir por falta de profesionales especializados.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Todos aquellos puestos relacionados con el diseño, creatividad, *data* y las tecnologías emergentes: robótica, inteligencia artificial, *blockchain*...

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

En nuestra industria no creo que vayan a desaparecer posiciones lo que cambia es el rol del consultor, ya ha cambiado y sin duda cambiará mucho más.

El consultor tiene que acompañar y ayudar a la organización en estos procesos de transformación que tienen que abordar todas las organizaciones. Cambian las formas de asesorar se va a un modelo en el que se colabora más entre las organizaciones, más abierto, en el que incorpora también a las compañías (los unicornios) más disruptivas.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Son fundamentales ya que todos los niños son nativos digitales. Existe la preocupación y hay un gran trabajo por hacer para enfocar la educación a la capacitación necesaria para que los niños se formen en un entorno nuevo.

Uno de los ejes que puede ayudar a potenciar este tipo de carreras es fomentar las vocaciones científico-técnicas entre los más pequeños y es muy importante incorporar de una manera amena y didáctica este tipo de conocimientos a la educación de los más pequeños, con el objetivo de que los más jóvenes dispongan de las herramientas necesarias para comprender bien los ámbitos científico-tecnológicos y, si están interesados, puedan orientar en el futuro su carrera profesional hacia estas disciplinas.

A mi juicio el sistema educativo está llamado a sufrir una profunda transformación, desde los roles de profesores y alumnos a los materiales educativos. En la actualidad tenemos unos profesores no digitales nativos enseñando a las nuevas generaciones que son nativas digitales. Esa transformación del sistema educativo es sin duda la más importante y a mi juicio la más urgente.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Preocupación por el talento de su organización, vencer la resistencia al cambio y capacidad para establecer nuevos modelos de trabajo y una cultura de colaboración. Sin olvidar y, ahora menos que nunca, que el hombre debe estar en el centro de todas las decisiones.

La colaboración requiere, por parte de los directivos, apertura y generosidad para conectar con diferentes puntos de vista e incorporar distintas visiones a los órganos de gobierno.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No por el momento. Pueden mejorar la toma de decisiones de las personas pero existen numerosos elementos cognitivos y emocionales de las personas que no pueden alcanzar los algoritmos.

«El mercado de trabajo va a ser modificado de un modo sustancial por esta transformación. Los países que incorporen mayor flexibilidad en todos los aspectos serán los que mejor se adapten a los nuevos tiempos»

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

El mercado de trabajo va a ser modificado de un modo sustancial por esta transformación. Los países que incorporen mayor flexibilidad en todos los aspectos serán los que mejor se adapten a los nuevos tiempos.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Creo que es esencial dar a conocer la profundidad sin precedentes del cambio que se avecina y también la rapidez con que se está produciendo. Como he dicho, la educación será un pilar esencial del cambio. Eso es lo que pretendemos inyectar en la sociedad española a través de la Fundación Transforma España.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Irene Cano

Directora General de Facebook en Iberia (España y Portugal)

<https://www.facebook.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

En un entorno global, la digitalización (entendida como la aplicación de la tecnología a lo largo de hábitos, procesos o dinámicas en cualquier entorno empresarial) es un elemento clave para lograr la innovación, el progreso y la generación de riqueza a todos los niveles: económico, social, cultural...

Vivimos un momento histórico en el cual la economía digital se está desarrollando a un ritmo sin precedentes en todo el mundo y una de las grandes ventajas que trae esa digitalización es la posibilidad de conectarnos con las personas y con las cosas que nos importan. Y además podemos hacerlo en cualquier momento y en cualquier lugar, gracias al dispositivo móvil, que ofrece una integración total con Internet y las plataformas sociales. El cambio del consumo hacia el teléfono móvil es uno de los más importantes que hemos experimentado en los últimos 60 años.

La conectividad global que se consigue a través de la digitalización, permite a las personas, además, participar de la llamada «economía del conocimiento». Gracias a Internet y a las plataformas sociales, personas, empresas y organizaciones de todo tipo, tienen acceso a múltiples herramientas e información que les pueden servir para lograr sus objetivos personales o de negocio.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

En un mundo digital, con múltiples canales de comunicación, y donde prima la inmediatez, la fuerza de trabajo ha ido cambiando hacia otros valores y factores. En general, mis retos en Facebook van en línea con la propia misión y los valores de la compañía: Ser abierto, alentar la innovación, el talento, la osadía.

En Facebook hemos aprendido de los millennials la importancia de estar enfocados en los resultados y ser más productivos. Los directivos tenemos una visión transversal y fomentamos un modelo de negocio abierto y colaborativo. Somos estratégicos, pero con gran capacidad táctica.

Y aunque seamos una compañía tecnológica, para nosotros lo importante son las personas, no solo en nuestros productos sino dentro de nuestra propia compañía. En Facebook los directivos ponemos el foco en el trabajo en equipo y potenciamos la comunicación interna. Entre los roles que tenemos está el dar ejemplo y potenciar la importancia de la digitalización y del cambio de mentalidad y de cultura dentro de nuestra propia compañía. El apoyo a la diversidad y el fomento de la integración también son esenciales en esta labor.

¿Ha cambiado la compañía en su modelo organizativo, desde su constitución?

«Facebook es una compañía digital desde sus comienzos, por lo que siempre hemos vivido esa digitalización, no solo en la estrategia de negocio sino como parte de nuestra cultura corporativa»

Facebook es una compañía digital desde sus comienzos, por lo que siempre hemos vivido esa digitalización, no solo en la estrategia de negocio sino como parte de nuestra cultura corporativa. Lo que define a Facebook es nuestra cultura *hacker*: trabajamos en un entorno que recompensa la creatividad a la hora de resolver problemas y la rapidez en la toma de decisiones.

La cultura abierta de Facebook permite que todo el mundo esté bien informado y esto permite que las personas que trabajan en la compañía avancen y solucionen los problemas más importantes. Algunos de nuestros objetivos principales a la hora de trabajar, son:

- Generar impacto: queremos construir un mundo en el que todo el mundo pueda conectarse y esto se aplica a cualquier departamento de la empresa. Se trata de que todos en la compañía podamos tener impacto.
- Ser único y auténtico: nuestra cultura celebra la diversidad porque enriquece y crea un entorno positivo del que todo el mundo se siente parte.
- Ser abierto y transparente: porque compartir conocimiento, éxitos y fracasos es fundamental para cumplir nuestra misión y permite que la gente se mueva y resuelva los problemas con rapidez y eficacia.
- Construir valor social: con cada producto que construimos, queremos tener un impacto positivo en las personas.

Trabajamos en pequeños equipos y dinamizamos el desarrollo de productos nuevos. Vivimos en una mejora e iteración constantes. Tenemos la frase «*this journey is 1% finished*» colgada en la pared para que nos recuerde que tan solo hemos empezado a cumplir nuestra misión de que el mundo sea un lugar más abierto y mejor conectado.

¿Qué perfiles y competencias demanda una compañía digital como Facebook, para trabajar?

Aparte de los conocimientos necesarios para un rol o cargo concreto, en general buscamos perfiles y aptitudes que vayan en línea con los valores de la compañía. Gente abierta y comunicativa, porque es lo que nos permite mantener esa cultura en la que nos conectamos y nos apoyamos mutuamente. También es importante contar con personas que tengan capacidad de reacción, que

sepan moverse rápido y que tengan un interés social, ya que nuestro objetivo es construir productos y servicios que mejoren la vida de las personas.

También nos gusta la gente audaz. En Facebook alentamos que la gente se arriesgue y que lo intenten, porque si no pierdes el miedo y lo intentas, nunca podrás conseguirlo.

¿Qué tipo de formación habéis ido añadiendo a vuestras plantillas, que antes quizá no tuviera tanta relevancia?

Invertimos mucho en la formación y la información de las personas que trabajan en la compañía y para ello utilizamos nuestras propias herramientas, como el Messenger o los Grupos. Utilizamos la plataforma para comunicarnos internamente y para compartir información.

«Las personas en Facebook tienen oportunidades de crecimiento sin ser managers y pueden moverse a proyectos en diferentes estadios de desarrollo en cualquier momento»

Las personas en Facebook tienen oportunidades de crecimiento sin ser managers y pueden moverse a proyectos en diferentes estadios de desarrollo en cualquier momento, esto es muy interesante para los ingenieros por ejemplo pero también se aplica a otros departamentos. Por ejemplo tenemos lo que llamamos *Hackamonth*, en el que un ingeniero puede trabajar en un proyecto diferente durante un mes dentro de otro equipo. Este enfoque se refleja en un mayor impacto y en productividad, gente más realizada y una compañía más exitosa

Al hilo del fomento del cambio cultural no solo fuera, sino dentro de la propia compañía, tenemos mucho camino por delante y es una de las conversaciones importantes que mantenemos. En Facebook apoyamos y hemos ido desarrollando muchas iniciativas internas, por ejemplo todas las personas que trabajan en Facebook tienen acceso a distintos grupos de recursos para dar apoyo a empleados en distintos contextos. «*Facebook Women*» es uno de ellos. También tenemos un curso designado para ayudar a los empleados a desarrollar estrategias que eviten los efectos dañinos de los prejuicios ocultos.

Estamos enfocados en el futuro. No sólo invertimos en estrategias de reclutamiento, contratación y retención de talento, también lo hacemos en programas educativos diseñados para garantizar las mismas oportunidades para los estudiantes pertenecientes a minorías.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Como decía antes, el directivo es una pieza clave a la hora de implementar y fomentar la cultura digital dentro de una compañía. Algunas de las competencias que considero importantes son, por ejemplo:

- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Capacidad para gestionar los equipos y el talento.
- Fomentar la interacción y la comunicación. Caminar hacia un organigrama que se aleje de lo jerárquico y sea abierto y participativo.
- Motivar al equipo, porque pueden llegar a ser los mejores embajadores de tu empresa.
- Tener capacidad para innovar, afrontar riesgos y tomar decisiones, incluso en momentos difíciles.
- Estar al día de las herramientas digitales, los recursos y los programas que se utilizan en la compañía. Un proceso de aprendizaje constante. Conocer los avances en estrategias, herramientas y sistemas es clave para gestionar este nuevo entorno digital.



Natalia Basterrechea

Directora de Asuntos Públicos de Facebook España

<https://www.facebook.com/>

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto? ¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

La tecnología tiene un impacto económico positivo, ya que gracias a ella, cada día se crean nuevos puesto de trabajo y nuevas oportunidades económicas. Un gran número de empleos en España se generan por compañías que han crecido, se han desarrollado y se han expandido alrededor de Internet y de las plataformas tecnológicas.

El éxito principal de cualquier empresa que quiere vender sus productos, se basa en que sea capaz de llegar a sus clientes allá donde estén. Y ahora las personas están en el móvil y en las plataformas sociales. Por tanto, la tecnología es necesaria para llegar a ellas. Las herramientas online pueden ayudar a crear imagen de marca, llegar a clientes potenciales, mostrar productos y servicios e incluso pueden ayudar a aumentar ventas. En el caso de Facebook, por ejemplo, para entender el grado de contribución de la compañía al crecimiento económico y el éxito de los negocios, un informe realizado por Deloitte demostró que en 2014 en España, Facebook tuvo un impacto económico de 4.000 millones de euros y 52.000 empleos. La mayor parte de este impacto fue debido a los efectos del marketing digital a través de la plataforma.

«Conectamos personas con negocios, lo que ayuda a reducir las barreras del marketing y estimular la innovación»

En Facebook actualmente conectamos a casi 1.900 millones de personas en todo el mundo y 23 millones en España. Esto incentiva la actividad económica a nivel global, porque conectamos personas con negocios, lo que ayuda a reducir las barreras del marketing y estimular la innovación. Nuestro objetivo es hacer del mundo un lugar más abierto y conectado y desde su fundación en 2004, el uso de Facebook se ha enriquecido y ampliado, creando un impacto positivo en áreas como la innovación y el emprendimiento.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

La penetración de la tecnología en todos los ámbitos de nuestra sociedad y su uso cada vez mayor por parte de la población –en especial los jóvenes–, es una realidad. Los estudiantes de hoy han crecido en un «mundo digital» rodeados de Internet, plataformas sociales y tecnologías móviles. Como resultado, han desarrollado nuevas formas de entender, aprender y procesar la información.

Para que los jóvenes entiendan la tecnología, la usen de forma responsable y saquen el máximo partido, la educación es esencial. Los centros educativos tienen un papel clave a la hora de preparar a las nuevas generaciones ante un mercado laboral cambiante y es importante que, a lo largo del proceso educativo, integren esas tecnologías que ya utilizan los estudiantes en su vida diaria, y que usarán en el futuro, durante su trayectoria profesional.

Vivimos una auténtica transformación educativa y actualmente hay un amplio consenso sobre el uso de las tecnologías digitales en el aula. Colegios, escuelas y universidades, en España y en otros lugares del mundo, ya están empezando a darse cuenta del gran potencial que las nuevas tecnologías tienen en el aula y de hecho, nosotros desde Facebook ya les acompañamos en el camino. Realizamos muchas campañas informativas y de formación con centros educativos para alentar la innovación y el talento. Creemos que la tecnología puede ayudar a mejorar la calidad y la eficacia a la hora de enseñar y también ofrecer nuevas formas para que los profesores y estudiantes trabajen juntos y consigan un mayor nivel de rendimiento académico.

En general, los profesores que han incorporado ya el uso de Facebook en el aula, han visto su potencial como herramienta de aprendizaje colaborativa para estudiantes en colegios y universidades. De hecho, nos comentan que al utilizar la plataforma social, consiguen fomentar la participación y los alumnos se muestran mucho más motivados.

Creemos que el hecho de ofrecer a los jóvenes acceso a las plataformas digitales en sus entornos de aprendizaje, les proporciona las habilidades básicas y esenciales que les permiten saber navegar en el mundo digital y ser ciudadanos digitales totalmente preparados para afrontar este reto.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

«La integración de las pymes en las tecnologías digitales resulta clave para el crecimiento económico y la innovación de un país»

La digitalización es un motor clave para la innovación y posee un enorme potencial, en especial para las pymes, que representan el 99,9 % del tejido productivo y son grandes generadoras de empleo. La integración de las pymes en las tecnologías digitales resulta clave para el crecimiento económico y la innovación de un país. Y creemos que es importante que las compañías tecnológicas les apoyemos en el camino.

En Facebook trabajamos mano a mano con emprendedores y pequeñas empresas y les ayudamos a digitalizarse. Les ofrecemos herramientas para que puedan crecer, independientemente de su tamaño, localización o tipo de industria en la que operen. Hay mucha innovación entre las pymes

y las start ups, porque se mueven más rápido que las grandes compañías y tienen mucha más flexibilidad.

Para las pymes, Facebook puede ser el puente hacia la nueva economía móvil. Cada vez hay más empresas utilizando la plataforma (70 millones de pymes tienen página en FB), lo que demuestra que realmente les ayudamos en su camino hacia la digitalización y la innovación. Y una empresa digitalizada e innovadora, es capaz de mejorar sus resultados económicos, experimentar un mayor crecimiento de su productividad, puede generar empleo más cualificado y en definitiva, ser más competitiva.



Carlos Jarque
CEO del Grupo FCC

<http://www.fcc.es/es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización es convertir la información en formatos que permiten su análisis vía computadoras y su transmisión en altas velocidades vía las redes de comunicación.

Hay que entender el término digitalización como la aplicación de las más modernas técnicas y la más compleja tecnología a todo el ciclo de producción. La digitalización en la economía es un hecho y está presente en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana, no es una cuestión de hacer una estrategia digital si no vivir en el mundo digital.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

La digitalización está inmersa en la operatividad de las compañías, afectando al proceso de transformación empresarial de las funciones directivas, necesaria por la incorporación de las nuevas tecnologías que van a influir en actividades claves y proporcionan valor añadido, tanto al cliente como a la eficiencia de cada organización.

Las empresas de infraestructuras y los gestores de las mismas experimentarán una amplia mejora comprendiendo y adoptando las nuevas tecnologías aunque a día de hoy sólo un 8% de las empresas de construcción se catalogan ellas mismas como a la vanguardia, tecnológicamente hablando.

Con escasa experiencia en las tendencias y previsión tecnológica, los planificadores e inversores en el campo de las infraestructuras continuarán luchando a largo plazo para comprender y aunar

las necesidades y tendencias de los clientes/ciudadanos y la demanda en un mundo tan cambiante en tecnología. El reto se percibirá especialmente en los sectores de energía y transporte donde el cambio tecnológico parece estar tomando velocidad.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor, concrétao respecto a los departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Es un principio que se ha implantado en FCC trabajar con estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, otorgando especial énfasis al desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas, operando con flexibilidad y rapidez en las decisiones. La irrupción de la tecnología ha sido factor clave para la implementación de este modelo de trabajo en el Grupo FCC manteniéndonos activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora de los modelos productivos.

En nuestras principales áreas de actividad hemos transformado los departamentos evitando todas las tareas rutinarias y que no aportan valor, integrando y formando a nuestros empleados. A modo de ejemplo os puedo citar que en los servicios de agua estamos utilizando sensores y geo-localizadores, identificando averías en tiempo real al usuario afectado y pudiendo evitar grandes pérdidas en fugas de agua, bien éste tan preciado y escaso en muchos puntos del planeta. Nuestros camiones de recogida de residuos incorporan sistemas que nos permiten optimizar recorridos evitando molestias a los ciudadanos. En definitiva, dando un mejor servicio. En el área de Construcción hemos incorporado en los departamentos técnicos tecnología 3D que nos permite un seguimiento de todas las fases operativas del proyecto interactuando de forma colaborativa con el cliente.

También hemos incorporado los drones para las labores de topografía y seguimiento de la evolución de los proyectos.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Se ha reducido la contratación de personal externo. El valor de la empresa está en sus Recursos Humanos. El personal de FCC es un personal comprometido con la Compañía y lo que se ha hecho es un proceso minucioso de reubicación y formación, aprovechando las sinergias entre las diferentes áreas de FCC. En la actualidad se demandan especialistas en TICs y en Big Data.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a los profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Se ha dado formación en los nuevos equipamientos y herramientas productivas. En Construcción en las más modernas tecnologías de tuneladoras, puertos, aeropuertos y puentes. En nuestros servicios de agua y medio ambiente en tecnologías predictivas y de gestión, además se ha realizado un profundo esfuerzo formativo en todas las áreas de administración y compras con el objeto de aprovechar la digitalización de todo el proceso operativo.

Internamente se han aplicado sistemas cloud y sharepoint en todos los procesos de información y gestión con los proveedores y clientes donde la información de los procesos está fluyendo con más rapidez, evitando pasos innecesarios que no aportan valor añadido.

«Más que crear nuevos departamentos, se han transformado los existentes, optimizando todos aquellos que suponían actividades rutinarias»

En cuanto a procesos Big Data, van a jugar un papel relevante en la operatividad y decisiones operativas de la compañía. La analítica productiva tiene una relevancia fundamental en las previsiones de la demanda y compras y tiene relación directa con todo el proceso productivo. La incorporación de estos sistemas ha sido una herramienta indispensable para poder centralizar nuestros procesos administrativos y de compras, haciéndolos más eficientes. En definitiva, más que crear nuevos departamentos, se han transformado los existentes, optimizando todos aquellos que suponían actividades rutinarias.

Incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos y costes, fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

No estoy de acuerdo. Hay estudios específicos (Randstad Research) donde se demuestra que con la creación de un empleo de alta tecnología se crean entre 2,5 y 4,4 empleos adicionales fuera de los sectores con más tecnología en las regiones de alta tecnología.

Se demandarán más empleos en áreas como ciencias, tecnología o ingeniería que gastan sus ingresos en otros servicios, que a su vez dan lugar a más puestos de trabajo.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en su industria?

En las áreas específicas donde se desarrollan procesos rutinarios y no aportan valor añadido se están produciendo y se producirán optimización de recursos. Esto no tiene por qué suponer una destrucción de empleo si no una oportunidad para las personas que necesiten desarrollar las competencias que requiere el mundo digital y desde FCC se lo proporcionamos, creando una ventaja competitiva para el crecimiento de nuestro Grupo. Insisto en el valor que tienen las personas para nuestra Compañía.

En tu empresa, ¿Cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

El espectro es muy amplio, desde operarios de maquinaria con una tecnología digital sustitutiva de la mecánica, operadores de drones, conductores de vehículos de recogida de residuos y limpieza urbana hasta ingenieros con cualificaciones técnicas de alta tecnología en sistemas 3D, BIM, Big Data.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Lo hemos comentado anteriormente, aquellas operaciones recurrentes que no aportan ningún valor añadido. En cambio, existen muchas tareas que requieren competencias humanas que no podrán ser desarrolladas por robots o sistemas informáticos.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

En las escuelas ya se está implementando. El uso de los TIC es común y una necesidad. Desde pequeños, los niños están acostumbrados a vivir en un entorno digital y su adaptación será mucho más sencilla que la nuestra. Hay muchos niños y jóvenes que son «nativos digitales» y el desafío es más bien pasar de esto a una «sociedad digital».

En las universidades queda un largo camino por delante. Hay estudios que dicen que España es uno de los países más amenazados por el déficit de talento. La transformación del mercado obliga a los profesionales a formarse en otras capacidades para acceder a un empleo y las universidades no deben ser ajenas a la brecha que se puede producir entre las necesidades de las organizaciones y los candidatos disponibles.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Destacaría las siguientes:

- Capacidad de adaptación a un mundo de cambios rápidos y constantes. Nada puede darse por hecho (ejemplos: Brexit, clima pensando en un mundo globalizado, etc.)
- Optimismo firme y paciente.
- Ser capaz de trabajar con estructuras simples.
- Flexibilidad y rapidez en las decisiones.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

«Bajo mi punto de vista hay capacidades en el ser humano que no pueden ser sustituidas por una máquina»

Bajo mi punto de vista hay capacidades en el ser humano que no pueden ser sustituidas por una máquina:

- Pensamiento crítico. Es una facultad que difícilmente puede ser codificada.
- La habilidad para aportar soluciones en distintos tiempos y entornos.
- La información la puede tener una base de datos informatizada, internet, etc. La gestión del conocimiento difícilmente la pueda tener una máquina y, por supuesto, la sabiduría no es implementable en un algoritmo.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La regulación del mercado de trabajo se va a realizar por sí misma y las empresas, gobiernos, escuelas y universidades deberán adaptar y crear estructuras, reglas, procesos formativos para ayudar a la revolución digital que ya está viviendo con todos nosotros.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Vivimos una era de buena fortuna tecnológica. El desafío es aprovechar las nuevas tecnologías, incluida la tecnología digital, para incrementar competitividad y productividad y, así, generar más bienestar.



Angel Calleja Crespo
Socio GARRIGUES

www.garrigues.com

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Un proceso de conversión que permite trasladar la realidad a soportes que, de forma automática, pueden comunicarse eficientemente entre sí. Sigue, en esencia, la lógica –de éxito– del pensamiento humano comprimiendo la realidad con objeto de poder manipularla virtualmente y así planificar mejor los efectos de nuestras acciones.

Las posibilidades que ofrece la combinación entre lo Digital y la Inteligencia Artificial son de escala exponencial y, por ello, difíciles de concebir.

Asistimos a la creación de una vasta inteligencia colectiva de alta capacidad, a una revolución destinada a impactarlo todo: el paradigma político, la medida de las cosas, las ciencias, las artes y, en última instancia, el propio concepto del hombre y de su papel en el mundo.

Como Socio de Garrigues, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus rol?

El impacto de la digitalización es integral no quedando circunscrito al desarrollo de uno u otro rol profesional. La revolución tecnológica iniciada en la era digital ha transformado la forma en la que convivimos, compartimos, nos informamos y nos entretenemos. En definitiva, a la forma de emplear nuestro activo más valioso: el tiempo.

En el ámbito del trabajo legal el impacto es muy relevante al permitir desarrollar nuestras tareas con mayor grado de eficiencia, de transparencia, de participación, y de agilidad. Lo jurídico es ya,

en buena medida, digital, como lo son nuestros documentos y conversaciones. Cabe esperar, una aceleración del proceso a medida que la tecnología permita a los propios documentos «hablar» y «corregirse» entre sí, o «proponer» fallos judiciales en base a datos.

Hoy los abogados trabajan a distancia, conocen en tiempo real otros ordenamientos y soluciones, acceden automáticamente a decisiones judiciales, participan en lejanas vistas orales, archivan sin limitaciones, identifican sofisticados patrones de contratación o de resolución de conflictos, e incluso anticipan el contenido de decisiones jurisdiccionales basándose en información preexistente. Y trasladan al mercado esta productividad para poder centrar su atención en aspectos de valor añadido.

En paralelo, surgen nuevas especialidades asociadas con el derecho de las nuevas tecnologías y con las nuevas fórmulas de convivencia y de hacer negocios.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía en general. Por favor, concréto respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

La organización digital es diferente porque sus miembros se relacionan de forma trazable, objetiva y automática. La interconexión dispara las posibilidades de aportación a la discusión y de sofisticación de las respuestas, mejorando en esencia su calidad.

«La revolución digital no es opcional: un profesional del derecho que no sea digital, será invisible a los agentes que operan en su mercado; sencillamente no existirá»

La revolución digital no es opcional: un profesional del derecho que no sea digital, será invisible a los agentes que operan en su mercado; sencillamente no existirá. De la misma manera, no se conciben instituciones, despachos ni organizaciones que no sean digitales pues ello supondría renunciar a su razón de ser: comunicarse con la sociedad. El impacto de lo digital trasciende así a la configuración del organigrama. Si lo digital se encuentra instalado en un nicho del organigrama será indicativo de un déficit en su desarrollo. Lo que define la apuesta digital es la utilización generalizada de las facilidades operativas por parte de todo el colectivo y de sus grupos de interés. El tráfico/consumo de datos de un profesional o de una organización constituye una unidad de medida directamente correlacionada con su éxito.

¿Qué perfiles habituales se han dejado de contratar y cuales están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

La revolución digital ha añadido una exigencia cualitativa, la creatividad, al perfil tradicional de éxito. Se trata de una creatividad orientada a la interacción con los soportes de información. Implica capacidad de diseño, de análisis, de selección y de integración en conclusiones válidas de la información disponible digitalmente, con objeto de identificar la mejor solución a los problemas objeto de análisis.

Sigue siendo fundamental, contar con sólidos conocimientos jurídicos que permitan interpretar la información.

Diversas industrias y organizaciones descubrieron hace tiempo los beneficios de contar con áreas de innovación y «start-ups» adosadas a su propia cultura y lo patrocinan activamente. Estas incubadoras transmiten especialmente bien la importancia de fomentar la creatividad en el nuevo entorno.

¿Qué formación digital consideras te has visto obligado a proporcionar a los profesionales de tu compañía que hasta ahora no les hacía falta?

Aquella que posibilita el acceso a herramientas profesionales específicamente diseñadas para facilitar el ejercicio de la profesión, en especial bases de datos, de experiencias, de contratos, de casos, o de normativa.

Las herramientas digitales se caracterizan en todo caso por su ductilidad, i.e. por la posibilidad que ofrecen al propio usuario de «inventar» formas más eficientes de beneficiarse de su contenido, de crear bucles que optimicen su utilización, de interrelacionar contenidos y, en definitiva, de ampliar a través de la propia experiencia sus funcionalidades originales.

Se espera del usuario que sea él quien descubra y desarrolle dichas opciones, a medida que evoluciona su complicidad con el medio tecnológico. La formación digital es un paso necesario para el fomento de una actitud proactiva.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Posiblemente no tengamos aún perspectiva suficiente.

Es indiscutible que en el mundo del derecho la mejora de la productividad asociada a las herramientas digitales convertirá en redundantes tareas de carácter rutinario. Se trata de un impacto conocido, por ejemplo, en relación con la automatización de la Administración, que ha rediseñado múltiples actividades de gestión relevantes jurídicamente, por ejemplo, para la definición de derechos y obligaciones, cómputos de plazos o el acceso a la defensa de intereses.

Llama la atención cómo las nuevas tecnologías favorecen la deslocalización de funciones dificultando la medición del impacto al alterarse el mercado laboral de referencia. Muchas entidades centralizan funciones contables, financieras, tesoreras y incluso legales en jurisdicciones especializadas optimizando así el empleo de sus recursos.

Por el lado de la oferta de talento se observa, por parte de las nuevas generaciones, una exigencia, de que el derecho se convierta, como lo es el lenguaje económico o el de la medicina, en un idioma universal cuyo ejercicio no esté tan limitado jurisdiccionalmente.

«Es indiscutible que en el mundo del derecho la mejora de la productividad asociada a las herramientas digitales convertirá en redundantes tareas de carácter rutinario»

¿Cree que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo?

Si bien la destrucción de empleo asociada con tareas de carácter rutinario no es compleja de pronosticar, la cuestión en su conjunto no es sencilla si analizamos el efecto en tramos de valor añadido. En relación con éstos conviene considerar varios aspectos. En primer lugar, el incremento, de la mano del comercio, de las operaciones a medida que las nuevas tecnologías facilitan los negocios, requiere de soluciones legales prácticas y sofisticadas que deben adaptarse a más de un marco jurídico. En segundo lugar, los avances están dando lugar al nacimiento de nuevas especialidades impensables hace solo unos años. El derecho vinculado con la clonación, el derecho tributario asociado con el uso del espacio exterior, los derechos a la intimidad y a la libertad de expresión en el contexto de las redes sociales, las coberturas de seguros en el caso de vehículos programados, o la sanción de las actividades de «hacking» son solamente algunos ejemplos.

En tu experiencia, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Existen prestigiosas universidades que fomentan la formación de sus alumnos de Derecho en disciplinas mixtas que posibilitan la plena adaptación de la mentalidad jurídica a las nuevas tecnologías. Hoy es posible combinar conocimientos jurídicos con disciplinas como la bioquímica, la física, la medicina, la programación o el Big Data. Las barreras que encuentra el pensamiento jurídico tradicional cuando se enfrenta a las nuevas realidades requieren mentalidades con conocimientos más allá de los estrictamente legales.

Es concebible un futuro en el que la labor legislativa consista en programar algoritmos que permitan resolver en tiempo real situaciones de conflicto en diversos órdenes (accidentes de tráfico, intervenciones médicas) consecuencia la propia programación de la tecnología que nos rodea.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en la industria?

No tiene sentido emplear contingentes humanos en tareas objeto de automatización. El impacto será mayor si tenemos en cuenta la eficiencia añadida de proveedores de servicios especializados en el outsourcing de tareas.

A cambio debemos estar preparados para el debate en torno a la problemática asociada a los robots y, en particular, a aspectos tales como su programación, responsabilidad en caso de daños, posibilidad de gravarles con impuestos que compensen los empleos perdidos, indemnizaciones por daños, incluyendo «*pecunia doloris*». Todos ellos son campos que requerirán especial dedicación por parte de la comunidad jurídica.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

El abogado ha dejado definitivamente de ser «de letras», si es que alguna vez lo fue. Su desempeño requiere imprescindiblemente una sólida formación en aspectos analíticos, cuantitativos, contables y financieros, deseablemente apoyada en una formación previa en materia de codificación, las nuevas matemáticas. La codificación es precisamente la especialidad de quienes en las últimas décadas han protagonizado esta revolución; de quienes, no por casualidad, ocupan los primeros puestos entre las personas más influyentes (y ricas) del mundo. No es posible ignorarla.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

En este complejo contexto caracterizado por el cambio permanente el Directivo está especialmente obligado a ser humilde y empático, a potenciar su curiosidad intelectual, y a estar siempre dispuesto a afrontar las consecuencias asociadas a cualquier cambio de paradigma pues lo normal es que asista durante su carrera a más de uno.

La excelencia en el siglo XXI está reservada a los equipos capaces de operar en este nuevo entorno, por lo que el directivo debe esencialmente ser consciente de su condición de miembro de un equipo para poder contribuir.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No lo creo en última instancia.

Produce, precisamente por ello, cierta inquietud comprobar si las instituciones que estructuran nuestra sociedad estarán preparadas para el doble reto al que las nuevas tecnologías las abocan:

afrontar la necesidad de transparencia resultante de la democratización del acceso a la información y, simultáneamente, defenderse de las posibilidades de manipulación externa que las propias tecnologías facilitan. El criterio jurídico deberá jugar un papel relevante para asegurar el marco y los límites que definan estas cuestiones.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

El mercado de trabajo impactado por las nuevas tecnologías se caracteriza por una mayor volatilidad tanto profesional como geográfica.

El mundo digital está potenciando decisivamente el talento creativo disociándolo de las titulaciones académicas. Es sabido que algunas de las compañías tecnológicas más relevantes buscan las futuras capacidades creativas que requieren sus organizaciones directamente entre los escolares más brillantes antes de que inicien sus estudios superiores, por considerar que sus «universidades internas» desarrollarán mejor ese talento.

El mercado de trabajo percibe ya los efectos de esta demanda. Los medios tecnológicos contribuirán decisivamente a que una vida sea el marco de más de una carrera profesional.



Guillermo Calderón

Director de Innovación Digital de GENERALI

<https://www.generalis.es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Desde nuestro punto de vista, la digitalización es la transformación de los procesos, métodos de trabajo, herramientas y, sobre todo, personas, mediante la optimización del uso de las nuevas tecnologías.

Como Director de Transformación Digital, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Los nuevos big players tecnológicos (GAFA, Google, Amazon, Facebook, Apple) han revolucionado el mundo que conocíamos, no solo por su posición de privilegio, sino por el efecto transformador que han provocado en todos los sectores y en todas las actividades empresariales. Algunas ya desaparecidas y otras en un proceso de cambio acelerado, lo que está generando importantes fricciones en los consejos de administración y exigiendo nuevos posicionamientos en la relación con empleados, distribuidores y clientes.

En este sentido, está cambiando de forma disruptiva la función y la forma de entender el marketing, la forma y las herramientas con las que trabajar, las interacciones entre clientes, distribuidores y empleados y, como consecuencia, el perfil de las personas que acceden o son reclutadas por las empresas para desarrollar este relevante cometido.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«La tecnología se ha convertido en un elemento empresarial diferenciador capaz de proveer una ventaja competitiva sostenible»

La tecnología se ha convertido en un elemento empresarial diferenciador capaz de proveer una ventaja competitiva sostenible.

Nuevas bases de datos actualizadas, con una visión 360.^a del cliente, que incluye información no solo del valor sino también del comportamiento del cliente, proveniente de múltiples puntos de interacción (call centers, webs, redes sociales, etc.) o de conexión vía dispositivos conectados o wearables (IoT) apoyada en expertos analistas o científicos de datos (según las nuevas nomenclaturas) y en el machine learning o la inteligencia artificial para mejorar la toma de decisiones o la experiencia de los usuarios, están generando nuevas posiciones con un creciente nivel de influencia en las organizaciones.

Asimismo, las mayores o menores dependencias y dificultades de adaptación de los sistemas legacy de las compañías, la capacidad de implementar procedimientos con metodología agile que den respuestas a las crecientes necesidades de cambio con un adecuado «time to market» y el nivel de las inversiones realizadas por cada compañía para atender «in real time» a sus stakedholders, están generando grandes diferencias en los organigramas de las compañías.

Se han creado nuevos puestos de dirección, dependientes en muchos casos directamente del CEO de la compañía, tales como el Chief Data Officer o el Chief Digital Officer. Se han generado nuevas áreas como la Transformación Digital, el Customer Intelligence, el Customer Experience, el Community Manager, etc, etc.

Por último, el nuevo papel de la robótica y de la inteligencia artificial afectará de una forma decisiva las estructuras dedicadas a trabajos repetitivos o carentes de valor como archivos o call centers que aporten respuestas a consultas o gestiones simples.

¿Qué perfiles habituales han dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

La búsqueda para las áreas de marketing de perfiles estadísticos y matemáticos están suponiendo un auténtico boom en las entidades financieras y aseguradoras (ya antes buscados para puestos en ramos técnicos). Junto a ellos, los perfiles comerciales con conocimiento de negocio y de las nuevas tecnologías y vías de interacción de los clientes (*web*, redes sociales, etc.) que permitan la creación de equipos multidisciplinares.

También las ingenierías informáticas o de organización son especialmente demandadas para abordar los importantes cambios de procesos necesarios en las organizaciones con una valiosa experiencia, pero obligadas a reaccionar para poder competir con las nuevas start-ups, nacidas digitales.

Por último, los diseñadores y desarrolladores de aplicaciones que faciliten la vida y los gestores de contenidos que deslumbren positivamente a los clientes, distribuidores y empleados, son y serán cada vez más demandados, bien como empleados o como proveedores con los que trabajar en proyectos determinados.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Cada vez se hace más importante estar actualizado respecto al uso de las nuevas tecnologías.

No ya solo para interactuar digitalmente entre los stakeholders (clientes, empleados, profesionales, distribuidores, etc.) con aplicaciones colaborativas como Office 365 o Google for work, sino para gestionar nuevas herramientas de comunicación como webs, blogs, apps, redes sociales, etc.

Asimismo, en el ámbito del marketing, aplicaciones de minería de datos o Business Intelligence y de Experiencia de cliente o NPS son imprescindibles para conocer mejor a nuestros clientes y su opinión sobre nosotros.

Por último, las herramientas de nueva generación asociadas a la robótica, el machine learning y la inteligencia artificial, suponen un reto de aprendizaje en las organizaciones para el que los perfiles actuales de empleados deben prepararse con nuevas aptitudes, y sobre todo, con nuevas actitudes, si quieren poder mantener sus puestos de trabajo.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Aunque es verdad que se están creando nuevos puestos de trabajo cualificados, asociados a las nuevas tecnologías y al proceso de transformación digital de la sociedad, no cabe duda de que la robótica y la inteligencia artificial van a sustituir a un gran número de empleados en puestos asociados a tareas repetitivas o de poco valor añadido, que representan importantes bolsas de empleo en la actualidad

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Como hemos comentado seguramente harán desaparecer aquellos empleos que generan poco valor o que son repetitivos y que puede ser robotizados. Pero es importante destacar que también generarán nuevos puestos, más sofisticados y cualificados, que requerirán una mejor preparación y que permitirán alcanzar una mayor auto-realización y motivación de los empleados.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Mi propio puesto de Director de Transformación Digital y las personas que están en mi equipo. El Director de Customer Intelligence y de Experiencia de Cliente, con su equipo. Los nuevos puestos dedicados a Big Data, Robótica e Inteligencia Artificial, en las áreas de Organización y Procesos. Los ingenieros informáticos, de organización o industriales que tienen que gestionar los cambios de los procesos. Los equipos dedicados a proveer contenidos y atender las webs, blogs y redes sociales y aquellos que analizan los comportamientos de los clientes en estos nuevos entornos, los nuevos puestos en IT para desarrollar aplicaciones, etc, etc.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Más que hablar de destruir puestos de trabajo, preferiría destacar como la transformación digital nos hará más efectivos y permitirá reforzar la diferenciación entre entidades del sector asegurador. La transformación digital nos brinda una oportunidad para mejorar la eficiencia de nuestros procesos de distribución y de atención al cliente, permitiendo una mayor personalización. Mejorar el customer journey de clientes, distribuidores y empleados, sorprendiéndoles positivamente en cada interacción o «momento de la verdad», desde el momento cero de búsqueda de información hasta la recuperación de un cliente perdido.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Creo que es la pieza fundamental no solo para que se adapten, sino sobre todo para que lideren la transformación social que esta era digital va a suponer desde un punto de vista ético y económico.

Es necesario un nuevo sistema educativo que invierta en nuevos métodos de aprendizaje basados en la gestión de las emociones y en el uso de estas nuevas herramientas y, muy especialmente, en enseñar a los niños a hacer cosas (no a memorizar cosas) y a pensar y debatir de forma colaborativa en cómo hacerlas mejor.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Dar ejemplo, formar y motivar a su equipo. Las mismas con o sin nuevas tecnologías

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

«Ya hay compañías japonesas de seguros que están ya trabajando en sustituir empleados por un *software* de Inteligencia artificial, que procesa la información como si se tratara de un ser humano»

No solo lo creo, sino que ya hay compañías japonesas de seguros que están ya trabajando en sustituir empleados por un *software* de Inteligencia artificial, que procesa la información como si se tratara de un ser humano.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Los avances tecnológicos han permitido a la humanidad mejorar su calidad de vida a lo largo de la historia. La robótica y la AI deberían ayudarnos a reducir la jornada laboral permitiendo una mayor conciliación familiar que repercuta en una mejor educación de nuestros hijos, que estarán así mejor preparados para seguir desarrollando nuevos avances que nos ayuden a todos a vivir más y mejor, limitando las desigualdades.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Me gustaría finalizar con un mensaje optimista. Creo que debemos considerar la transformación digital como una enorme oportunidad. Una oportunidad para eliminar trabajos aburridos, a veces insoportables; una oportunidad para facilitarnos nuestro día a día, permitiéndonos dedicar nuestro tiempo a cosas que nos hagan felices (estar con nuestra familia o amigos) o que nos ayuden a estar mejor (deporte); una oportunidad que nos permita avanzar en la detección y cura de enfermedades a través de tratamientos individualizados basados en el conocimiento de nuestro genoma, en mejorar la educación de nuestros hijos con herramientas de aprendizaje impensables hace unos años, en incrementar la seguridad de los empleados en nuestras fábricas y de los productos que nos suministran.

Está en nuestras manos, sobre todo en nuestra actitud ante el cambio, disfrutar de sus ventajas con un pequeño esfuerzo de adaptación que nos haga más profesionales y más felices, haciendo a su vez más felices a todos los que están a nuestro alrededor.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Francisco Ruiz Antón

*Director General de Relaciones Institucionales de España y Portugal de
GOOGLE*

<https://www.google.es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización hace referencia a cuando un proceso se erige y construye teniendo la tecnología como pilar principal. Por ejemplo, cuando hablamos de la digitalización de una empresa, hacemos referencia a la implementación de tecnología dentro de la misma (en forma de colaboración en la nube, en uso de big data, en automatización de procesos etc.) pero también a cómo a nivel del trabajador y puestos directivos se entiende la necesidad de adaptar digitalmente dicha empresa para ser más competitiva en el mercado.

Si hablamos, por ejemplo, de una sociedad digitalizada, esto no significa únicamente que dichas personas hagan un uso activo y elevado de la tecnología (bien a través de internet, bien a través de dispositivos) sino que, además, tengan los conocimientos necesarios en competencias digitales, desde un punto de vista laboral y formativo, que les posibilite el desempeño del trabajo que se les requiere.

Como Director General de Relaciones Institucionales, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

En Google utilizamos herramientas tecnológicas todo el rato. Trabajamos en la nube y esto nos permite tener eficiencia y escalabilidad de manera constante. Trabajar en Google nos obliga a estar

informados de los cambios y lanzamientos de producto que realiza la compañía para, después, poder informar a las instituciones sobre el porqué de lo que hacemos.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tú compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«Uno de los cambios que resaltaría a nivel tecnológico que ha afectado más es la irrupción del móvil como epicentro del desarrollo de negocio de las empresas»

Uno de los cambios que resaltaría a nivel tecnológico que ha afectado más es la irrupción del móvil como epicentro del desarrollo de negocio de las empresas.

Desde Google tuvimos que preparar a los equipos para que comprendieran la importancia de este cambio a la hora de poder ayudar a las pequeñas y grandes empresas a dar este paso hacia el móvil y mostrarles todas las posibilidades de negocio y tecnológicas que hay a través de este dispositivo.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

Se demanda mucho perfil, dentro del concepto de transformación digital, de «Data scientist» que es complicado de encontrar porque engloba tres pilares: el conocimiento de análisis y manejo de grandes bases de datos; el conocimiento técnico/informático para saber cómo unir y dar sentido a esos datos; y el conocimiento de negocio para, una vez sacadas las conclusiones de los datos, comprender cómo aplicarlas.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Afortunadamente las personas que trabajan en mi equipo tenían un conocimiento de las herramientas digitales que utilizamos dentro de la empresa en el día a día que, fundamentalmente, se circunscriben al entorno de las Apps de Google: docs, gmail, calendar, etc. No obstante, al trabajar en una empresa tecnológica que está constantemente innovando y en nuestro rol de explicar a las instituciones y políticos en qué consisten los productos y servicios que ofrecemos a los usuarios, necesitamos probar y analizar muchos de ellos para luego poder explicarlos si fuera necesario.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

No lo veo como una amenaza sino como una oportunidad. Estamos ante una etapa en la que tenemos la ventaja de acceder más fácilmente a la formación, que nunca, de entender que cuanto mejor preparados estemos para los cambios y transformaciones, más reforzados vamos a salir de los mismos. La Comisión Europea dio la cifra de que para el 2020, 900.000 puestos de trabajo se iban a quedar sin cubrir por la falta de profesionales con competencias digitales, analizando el volumen de desempleo juvenil que tenemos en España, es más que reseñable destacar que existe, indudablemente, una oportunidad para hacer que nuestra sociedad sea más avanzada y competitiva.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Todas las revoluciones, como la que vivimos ahora, han creado empleo y también han transformado parte del empleo ya existente.

Actualmente nos enfrentamos a la casuística de que la innovación se desarrolla tan rápido que la formación constante es la clave del éxito del presente y futuro y no tanto buscar un trabajo que pueda perdurar toda la vida, algo que, probablemente, no vaya a existir a partir de ahora.

En Europa se estima que 900.000 puestos de trabajo se van a quedar sin cubrir por falta de personas con conocimiento en competencias digitales. Además, cabe destacar que según CEDEFOP y otros organismos, el 90% de los puestos de trabajo requerirán en un futuro próximo algún tipo de competencias digitales.

En España todavía tenemos un 41,5% de paro juvenil, una cifra muy alta cuando existen oportunidades laborales a nivel europeo. Por lo que deberíamos centrarnos no tanto en el miedo a qué es lo que va a desaparecer sino de qué manera estamos preparando a nuestra sociedad para el cambio que viene.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Hay puestos que se han visto necesarios introducir como es el caso de los profesionales que tienen formación en humanidades para que trabajen con los sectores de ingeniería y negocio con el objetivo de introducir la visión sobre cómo los productos y servicios a futuro van a impactar a las personas y cómo somos capaces de hacerles la vida más fácil.

Por otro lado, en todo el área que tenemos de desarrollo de investigaciones relacionadas con la medicina (Verily), es fundamental incorporar en los equipos a expertos en toda el área de salud para entender qué proyectos se pueden llevar a cabo, qué objetivos podemos alcanzar con ellos, qué podemos solucionar con los mismos, etc.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

«Es fundamental que las instituciones comprendan que la adquisición de competencias y habilidades digitales desde edades tempranas son fundamentales para que nuestros jóvenes sean más competitivos y capaces de hacer frente a las demandas del mercado laboral»

Es fundamental que las instituciones comprendan que la adquisición de competencias y habilidades digitales desde edades tempranas son fundamentales para que nuestros jóvenes sean más competitivos y capaces de hacer frente a las demandas del mercado laboral. Pero igual de necesario es que entiendan que, a través de la formación en competencias digitales, se desarrollan una serie de características y habilidades como el trabajo en grupo, la creatividad, el análisis, la obtención de conclusiones... Ya que su aplicación a la educación se definen como: «disponer de habilidades para buscar, obtener, procesar y comunicar información, y así transformarla en conocimiento».

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Creo que tiene que ser flexible, saber evolucionar y hacer crecer a su equipo, conocer cómo trabajar bajo la ambigüedad constante y entender la importancia de la formación ya que las formas de trabajo e incluso el puesto y sus cometidos también sufrirán cambios.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No, no lo creo. Creo que la innovación, la inteligencia artificial, los algoritmos... Pueden ayudarnos a obtener conclusiones más concretas y que pueden llevar a cabo un análisis de variables y datos masivos, lo que nos facilita indudablemente nuestro trabajo. Pero humanos y máquinas van a seguir conviviendo como hasta ahora, ambos se necesitan para poder obtener los mejores resultados y hacer que nuestra sociedad pueda vivir mejor. No olvidemos, además, que son los humanos quienes hacen posible que la tecnología sea como es.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

En este caso creo que el diseño de las políticas públicas es tarea de todos. Por supuesto, como es lógico, del propio Gobierno, facilitando que los trabajadores que puedan estar menos preparados tengan la oportunidad de subirse al carro digital para no perder capacidad de empleabilidad o también para hacer posible que las ofertas educativas en la universidad respondan en mejor medida a las demandas del mercado. En segundo lugar es responsabilidad también de las empresas, que tendrán que hacer posible que sus empleados de menor cualificación tengan tiempo para formarse en habilidades digitales. Y es responsabilidad finalmente de los propios trabajadores que tendrán que descubrir que en este nuevo entorno la formación no acaba nunca.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Roberto de Bernardini

Director Global de Recursos Humanos del BANCO SANTANDER

http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo.html

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca su opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Es una evolución, es una revolución que va a cambiar todo, es la IV revolución industrial, que está ocurriendo. La manera de comunicarnos, de trabajar, de servir al cliente, el cómo se trabaja.

¿Cómo crees que te está afectando la digitalización en el desempeño de tus funciones directivas?

Enormemente; el hecho de que pueda trabajar y cumplir con mis tareas desde cualquier punto geográfico; desde aquí, desde Londres donde vive mi familia, en la gestión de los datos, que me permiten tomar decisiones de forma más certera, es un lujo increíble. Por otro lado, no es todo positivo, pero también está cambiando la forma de relacionarse las personas, la cercanía con las personas, las emociones etc, que se expresan mejor en reuniones físicas. Como directivo me está afectando en el día a día, necesito y necesitan las personas que trabajan conmigo formación.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Hemos creado una División nueva que se llama Santander Digital, es un área que se ocupará de los 24 Millones de clientes a los que servimos cada día y también internamente. El tema de los riesgos siempre nos preocupa a la banca.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

«Hay muchos puestos nuevos, y casi en cada departamento hay un profesional que se responsabiliza de los datos»

Hay muchos puestos nuevos, y casi en cada departamento hay un profesional que se responsabiliza de los datos.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Hemos creado hace casi un año, un área que se ocupa de dos aspectos: Tanto en formación técnica, ofreciendo cursos de adaptación y de novedades necesarios, como también con cursos específicos orientados a cambiar la forma de concebir el modo de trabajar, para conseguir una transformación interna en la concepción que tenemos del trabajo.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Pienso exactamente lo contrario, solo tenemos que mirar a la historia para comprobar que cada cambio, cada revolución configura una forma diferente tanto en la forma de trabajar, como en los nuevos empleos que aparecen como consecuencia de los cambios. Tener una visión negativa de las revoluciones, me hace acordarme de estas personas que rompían máquinas en la revolución industrial.

El tema no es tanto la destrucción de trabajo sino traslado de competencias, probablemente las personas que están haciendo un determinado trabajo no serán competentes para hacer ese trabajo porque serán sustituidas por máquinas, pero si que existirán nuevas posiciones y habrá trabajos para los profesionales formados en nuevas competencias.

¿Cree que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En Santander estamos trabajando para que la gente tanto en plantilla como nuestros clientes sepa hacia donde va el Banco, los cambios que se tienen que producir y que se espera de ellos con estos cambios. La digitalización no es solamente un asunto físico, esa es la parte tangible, la digitalización necesita un cambio de *main Set*, cambio cultural, cambio de chip, que es lo que tratamos de trasladarles a nuestros equipos.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

En todas las áreas ya hay un responsable de gestión de datos.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Las más administrativas.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

«El sistema educativo tiene que cambiar, y ya está cambiando, yo iba al colegio con una mochila muy pesada, mi hija va con un IPAD»

El sistema educativo tiene que cambiar, y ya está cambiando, yo iba al colegio con una mochila muy pesada, mi hija va con un IPAD. La comunicación ha cambiado, a los estudiantes de hoy, y además tienen acceso a toda la información, por lo que la enseñanza debería ir dirigida a saber pensar y establecer conexiones. El gobierno finlandés acaba de instituir un sistema educativo en el que no existen asignaturas, sino que en cada clase se plantean supuestos de hecho diferentes en los que hay que hablar de las diferentes asignaturas.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Curiosidad, inglés, flexibilidad.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

En ningún país existe todavía una unificación en la regulación de las nuevas formas de trabajar y de comunicación. Hoy en día este asunto está sin resolver, la gente que trabaja tiene sus derechos y los quiere mantener y este concepto no puede cambiar con la digitalización. Sin embargo, sí que tenemos que flexibilizar lo que estos derechos son: por ejemplo, el lugar de trabajo. En definitiva, esta revolución va a confirmar unos derechos y radicalizar otros.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Sin dar un porcentaje, creo firmemente que esta es una revolución positiva, y que aun se tiene que equilibrar como todas las revoluciones.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Helena Herrero Starkie
Presidenta de HP España y Portugal

<https://www.hpe.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para usted el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización es un «puente» de dos direcciones que es capaz de conectar el mundo físico con el mundo virtual. Hace confluír la realidad de nuestra sociedad actual que conecta a las nuevas generaciones de jóvenes con la Tecnología 4.0 que fomenta el desarrollo de sus capacidades y les prepara para un futuro que ya está aquí.

La digitalización transformará también las industrias y la manera de entender los negocios, donde modelos de negocio tradicionales se transformarán para hacerlos más eficientes e incluso revitalizarlos para garantizar su supervivencia gracias a la tecnología.

Vamos hacia una tendencia, hacia una economía colaborativa: Se crean comunidades de usuarios bajo una filosofía de pago por uso y donde la propiedad de un producto o servicio deja de ser importante pasando a pagar por lo que se necesita cuando se necesita.

A partir de la digitalización, hoy nos encontramos con una serie de innovaciones tecnológicas y tendencias que cambiarán la industria: un Nuevo Estilo de IT, representado por el *BigData*, el *Cloud*, la Movilidad y la Seguridad; el Internet de las Cosas y de los Servicios; el Mundo Digital 3D y por una tecnología que se preocupará más que nunca de ser sostenible y velar por la escasez de recursos.

Como presidenta de HP para España y Portugal, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

La digitalización de algunos procesos de negocio está permitiendo agilizar y mejorar multitud de procesos del día a día: Procesos de gestión documental y automatización de procesos en las áreas Financiera y Recursos Humanos. Esto ha permitido agilizar la toma de decisiones en áreas críticas de la compañía que en muchos casos, se convierten en un factor competitivo para el negocio.

La ubicuidad en la gestión, capacidad de toma de decisiones en cualquier momento y lugar, se ha convertido en algo imprescindible para los ejecutivos de las grandes organizaciones. Contar con todos los sistemas en la nube y disponer de dispositivos innovadores, hace que sea mucho más sencillo este proceso.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«La transformación digital dentro de una organización está haciendo que aparezcan nuevas necesidades y que el contenido del puesto pueda cambiar y es por ello que inculcar la cultura digital dentro de las organizaciones es clave»

La transformación digital dentro de una organización está haciendo que aparezcan nuevas necesidades y que el contenido del puesto pueda cambiar y es por ello que inculcar la cultura digital dentro de las organizaciones es clave. La aparición de nuevos roles hará que se deban promocionar perfiles dentro de la organización o bien reclutar perfiles provenientes del entorno digital.

Resultará muy importante en este proceso modular programas que fomenten la convivencia entre los perfiles adaptado a un nuevo rol y los perfiles externos incorporados del entorno digital.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

La transformación digital que estamos viviendo está haciendo que demandemos nuevo talento y capacidades. Un nuevo modelo profesional con capacidad para desenvolverse, relacionarse profesional y personalmente en la economía digital. Un profesional con la capacidad de obtener información, gestionarla, evaluarla, organizarla y compartirla, utilizando las plataformas digitales que sirvan también como entornos de colaboración que mejoren la eficiencia.

Además, dentro de las organizaciones se valora cada vez más profesionales con capacidad de visión que entiendan el funcionamiento del mundo digital orientándolo a procesos de transformación útiles para las empresas y con clara orientación al cliente.

Tampoco podemos olvidar las capacidades analíticas y de liderazgo para la gestión de equipos multidisciplinares en entornos virtuales y digitales.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

El impacto que tendrá este fenómeno en las diferentes industrias y economías hará que ciertos trabajos manuales sean sustituidos por nuevas tecnologías para ganar eficiencia lo que llevará implícito la creación de otros tantos con diferentes capacidades. Según un informe presentado en el Foro Económico Mundial de Davos, la IV Revolución Industrial en la que estamos inmersos, provocará la desaparición de casi el 47 % de los empleos que conocemos hoy en día; pero también traerá consigo la creación de más de 2 millones de otros nuevos.

La clave para afrontar este futuro reside en estimular la vocación de los jóvenes para que desarrollen nuevas capacidades y motivarles para que estudien carreras STEM lo que resultará un factor clave a la hora de generar nuevas oportunidades laborales adaptadas a la demanda de las nuevas generaciones. Lejos de constituir una amenaza, la automatización está devolviendo a las empresas el auténtico valor del capital humano: el talento y la creatividad.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Puestos de ingeniería vinculados al I+D y muy relacionados con los campos de Internet de las Cosas, el *Big Data*, impresión 3D. Ellos conforman el caldo de cultivo a partir de los cuales desde HP, estamos formando a los futuros profesionales desarrollando en ellos nuevas capacidades para que sean capaces de impulsar estas nuevas industrias que moverán el mundo en los próximos años.

Las posiciones de marketing han sido donde más se ha notado la incorporación de personas con estas características y la contratación de servicios de asociados a empresas externas para la subcontratación de estos profesionales: *Marketing Digital*, *Social Media* y *Community Managers*. Por otro lado, puestos como *Business Analytics* y *Customer Intelligence Analyst* e *e-commerce Analysts*, donde HP tiene un gran refuerzo para los negocios online de HP. Y en temas de ciberseguridad, donde HP tiene una apuesta clara y perfiles dedicados a esta función.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Es imprescindible estimular la vocación de los jóvenes para el desarrollo de nuevas capacidades a través de las nuevas tecnologías, y es que resultará un factor clave a la hora de generar nuevas oportunidades laborales adaptadas a la demanda de las nuevas generaciones; tanto desde los centros educativos como desde los propios hogares.

Necesitamos un sistema educativo que forme personas **creativas e innovadoras**, preparadas para el cambio y abiertas a procesos de aprendizaje permanente que den respuesta a las necesidades de una sociedad en pleno proceso de transformación.

– La **universidad española ha de convertirse en un motor fundamental de la economía**, promoviendo la simbiosis entre docencia, investigación y transferencia de conocimiento. Es imprescindible contar con un sistema universitario que se defina por tener: una formación de alta calidad, excelencia científica, transferencia de conocimiento al sector productivo, proximidad al mercado laboral, y además de ser una gran cantera de emprendedores. Reforzar la calidad de la educación en ciencias y matemáticas, como hacen países tipo Japón o India.

– Aumentar **los contratos de formación para jóvenes**, que facilitará su transición y formación hacia el mercado de trabajo. Hay un importante delta entre el universitario que sale de la universidad y el profesional que demandamos las empresas.

Las propias dificultades de los programas de estudio, la consideración de estas carreras como complejas, y fundamentalmente «para hombres», hace que los jóvenes prefieran matricularse en otros estudios.

Para cambiar esta tendencia, también es importante motivar y estimular a esta generación, entre las mujeres especialmente, reforzando la confianza en sus propias habilidades, estimulando su curiosidad por el mundo científico y favoreciendo la posibilidad de acceder a puestos de relevancia que permita la aparición de figuras y estereotipos donde se pueden ver reflejadas. Y es que dar a los estudiantes acceso a la formación en informática y conseguir que se entusiasmen con la carrera que pueden desarrollar en los campos STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) es crítico para impulsar a la nueva generación de emprendedores e innovadores.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Un buen directivo debe de ser alguien que escuche a sus compañeros, a sus empleados, al mercado, a sus clientes, a sus competidores. Esto le debe ayudar a crear esa visión estratégica de futuro, innovadora y que permita una diferenciación constante. Debe tener una comunicación activa con sus empleados. Es clave para alinearlos con los objetivos y conseguir su compromiso y complicidad con esa visión estratégica. Rodearse de un buen equipo, diverso, que esté alineado y que se complemente y te complemente, y que cuenten con todo el soporte del líder. Gente que vaya más allá del proceso. Tener máxima disposición a la colaboración con otros colegas, empresas, instituciones... Es inmensamente más enriquecedor tener varios puntos de vista que centrarse únicamente en lo que piensa uno mismo.

Es importante también la capacidad de resiliencia. La capacidad de crecerse ante la adversidad, de no tener miedo al fracaso y de saber levantarse si este llega. Esto es lo que realmente va a marcar la diferencia en los directivos de éxito. Seguridad y determinación son atributos fundamentales para afrontar lo inesperado y alcanzar nuestros objetivos. Así como tener claro que la consecución de los objetivos pasa por la integridad, transparencia, humildad, excelencia y calidad. Tomar las decisiones oportunas y actuar con los valores correctos. Es importante el qué, pero tanto o más el cómo.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Lo dudo. Los procesos de toma de decisiones y sentido común requieren la capacidad de prestar atención y ésta no consiste en recoger datos mediante un algoritmo. La conciencia humana tiene la capacidad de comprender, inventar, captar, intuir, percibir, aprender, encontrar soluciones creativas, sentir agradecimiento, bondad, compasión, empatía... y éstas son cosas que nunca podrá hacer una máquina.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

«Las nuevas generaciones no viven para trabajar, trabajan para vivir. Eso implica que no piensan que van a trabajar toda la vida en la misma compañía, se mueven mucho por proyectos»

Las nuevas generaciones no viven para trabajar, trabajan para vivir. Eso implica que no piensan que van a trabajar toda la vida en la misma compañía, se mueven mucho por proyectos. Encontraremos proyectos gestionados por varios especialistas que se juntan durante un proyecto concreto de tiempo configurando redes de talento disponibles en el sistema. Vamos a un modelo flexible en lo que tiene que ver con horarios de trabajo, horas *extra*, movilidad, etc... y cómo compatibilizar todo esto para no perder unos determinados derechos y donde el reto realmente importante será cómo regular, y cómo incentivar la cultura de presencial o virtual. Esto va muy unido a lo que a muchos nos preocupa: El compromiso de los empleados con respecto al proyecto en el que están enfocados.

Tenemos que ver cómo manejamos esa flexibilidad. Ahí es donde está la creatividad. Trabajamos por objetivos en HP. Ahora muchas compañías se están transformando y están incorporando modelos menos rígidos, ya que las nuevas generaciones decidirán si quieren trabajar en esas compañías o no. Los jóvenes quieren compañías que se reinventen: mayor transparencia, preocupación por el medio ambiente, compromiso con la sociedad y la salud... cuestiones que antes no eran relevantes. Al final de lo que se trata es de devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado.

¿Qué opinas de la protección de los datos?

En un mundo digital, el dato es fundamental. Cómo cuidamos esos datos y cómo aseguramos que esos datos están protegidos de la manera adecuada. Qué datos se dan y cuáles hay que preservar. Pero también está la protección de los datos personales, todo lo referente al mundo del *Big Data*, y es que hablamos de la gran cantidad de datos que hay por todas partes.

Todo lo que sea regulación y protección de esos datos es fundamental, porque si no, puede ocurrir que cuando tienes medios no avanzas. La seguridad favorece el avance de la innovación y esto responde a cuestiones de ciberética que tenemos ahora sobre la mesa.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Ignacio Faus Pérez

Consejero Delegado de KPMG en España

<https://home.kpmg.com/es/es/home.html>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización, en sentido amplio, es la aplicación de la tecnología a la mayor parte de las cosas que hacemos en nuestra vida cotidiana y profesional. Inicialmente estaba asociada a determinados procesos ligados a Internet, al mundo online, pero hoy afecta a todo: a cómo interaccionamos a nivel personal, cómo operamos como compañía, cuáles son los servicios que ofrecemos a nuestros clientes, tanto desde la óptica del contenido de los propios servicios como del canal; o cómo afecta todo eso a nuevas necesidades que están surgiendo...

Resumiendo, digitalización sería la aplicación de la tecnología a todas las facetas que tienen que ver con las pautas profesionales o personales.

En el desempeño de tus funciones como consejero delegado, ¿cómo te está afectando la digitalización en tus tareas, en la forma de trabajar?

Hay que distinguir entre dos dimensiones diferentes. Una, desde la propia actividad de gestión. Ahí, la digitalización nos exige identificar de forma clara cuáles son los perfiles que vamos a necesitar el día de mañana, qué servicios vamos a prestar a nuestros clientes, cómo tomar decisiones de otra forma, apoyándonos en información muchísimo más rica y de más calidad.

Los negocios que tienen alto contenido tecnológico se ven fuertemente impactados. Por ejemplo, la propia actividad de consultoría para ayudar a nuestros clientes a digitalizarse nos ha requerido

dotarnos de un conjunto de nuevas competencias. La digitalización no sólo es un gran foco de negocio para nosotros, sino que ha redefinido las prioridades estratégicas de la consultoría.

Además de impactar a la forma en que prestamos servicios tradicionales como Fiscales o de Auditoría, por decir dos ejemplos, la digitalización también requiere el desarrollo de nuevos servicios como pueden ser Ciberseguridad o Data & Analytics. Es decir, que la digitalización tiene un impacto directo tanto sobre los servicios actuales, como sobre los futuros y las nuevas necesidades de los clientes.

Y la segunda dimensión a la que quería referirme abarca todos los cambios que la digitalización impone internamente, desde las políticas de *recruiting*, donde el canal digital es una de las principales fuentes para encontrar talento, hasta desde el punto de vista de la imagen y la comunicación corporativa. La migración de los medios de comunicación hacia canales digitales es imparable. La cuestión quizá es en qué no ha afectado la digitalización en nuestra gestión...

¿Qué ha exigido la digitalización desde el punto de vista de formación de los profesionales de KPMG?

Nuevamente aquí creo que es necesario separar entre dos dimensiones: el impacto en la prestación de servicios a clientes y en la organización interna.

El primer punto ha requerido formar y captar perfiles que son capaces de prestar estos nuevos servicios. Por ejemplo, en consultoría de digitalización hemos hecho una adquisición. El área de Servicios Digitales es producto de un proceso de adquisición de ese talento en el mercado. En otros servicios que hemos creado a lo largo de estos últimos cuatro años, como nuestro grupo de Ciberseguridad o de Data & Analytics, hemos ido añadiendo perfiles gradualmente y ya tenemos alrededor de cien profesionales dedicados a estos servicios en España, y con unas tasas de crecimiento muy importantes.

Adicionalmente, a lo largo de los últimos cinco años, hemos ido incorporando perfiles más técnicos, como físicos, matemáticos, ingenieros, químicos... y también perfiles más tecnológicos. Por supuesto, no se trata solo de captar talento fuera, sino de formar internamente a los profesionales en el uso de las tecnologías, aunque es verdad que las nuevas generaciones ya vienen parcialmente formadas en ese sentido.

¿Qué perfiles profesionales se están creando y cuáles tienden a desaparecer?

El *Chief Digital Officer* empieza a ser una figura emergente dentro de muchos comités de dirección de empresas. ¿Por qué? Fundamentalmente porque son tan profundos los cambios en todos los procesos de negocio dentro de las empresas –y nosotros, como consultora, no somos ninguna excepción– que hace que se necesite una persona realmente especialista para analizar impactos y definir las acciones. Debe ser una persona con un nivel de *seniority* suficiente, con presencia en los órganos ejecutivos de una compañía, de tal manera que influya y guíe la estrategia de la empresa.

Indudablemente, en los aspectos de servicios centrales, los perfiles técnicos también han ido evolucionando para adaptarse a los requerimientos que tenemos de clientes en temas complejos como Ciberseguridad, Protección de datos, *Analytics*... en un entorno en el que gran parte de la interacción que tenemos con nuestros clientes es electrónica y digital. Y eso nos impone también nuevos retos.

«Lo que estamos viendo no es tanto una desaparición de perfiles anteriores, como un enriquecimiento de los mismos para crear los nuevos perfiles o profesionales que necesitamos para prestar los servicios»

Antes, la formación era una tarea que tenías distribuida de forma informal entre los proyectos y los propios equipos que trabajaban en el cliente. Ahora, la gente trabaja en sus *work stations* y tenemos que crear espacios de colaboración, como hemos hecho en nuestra nueva sede. Espacios de colaboración que faciliten la interacción entre los recursos más y menos experimentados y permitan esa formación de las personas a la misma velocidad de antes.

Se trata de retos nuevos. Y lo que estamos viendo no es tanto una desaparición de perfiles anteriores, como un enriquecimiento de los mismos para crear los nuevos perfiles o profesionales que necesitamos para prestar los servicios.

Temas que la digitalización tenga un impacto directo en la empleabilidad y genere bolsas de desempleo. ¿Cuál es tu opinión?

Yo soy optimista. Si analizamos lo que pasó en las anteriores revoluciones industriales, vemos que unos empleos desaparecieron pero también se crearon otros. Si solo me fijo en el empleo que desaparece, obviamente llego a la conclusión de que el potencial impacto en el corto plazo va a ser una reducción. Pero la tecnología sí que crea nuevos empleos y nuevas formas de trabajar.

Eso es lo que ocurre con todos los servicios asistidos por la tecnología. Y es lo que va a ocurrir también en KPMG, que no dejamos de ser servicios asistidos por tecnología y que, además, tenemos una estrategia clara a nivel global en torno al cambio y al perfil de los profesionales requeridos. En un doble sentido. Por un lado, un perfil con más *seniority*, con más capacidad de aportar valor añadido en el contenido de los servicios que vamos a dar a nuestros clientes. Por otro, parte de las tareas más tradicionales, más mecánicas, van a ser sustituidas por otras con mayor contenido técnico, como manejo o tratamiento de datos. La clave es que, al final, la combinación de ambas genere un *push* de empleabilidad con unas *skills* o competencias distintas.

El gran reto es ser capaz, a nivel personal y empresarial, de ir adaptando las *skills* de las personas en una carrera profesional que va a ser mucho más larga.

Hay un libro muy interesante, *Una vida de cien años* [de los profesores Lynda Gratton y Andrew Scott de la London Business School] que repasa todos los cambios que se van a producir con la digitalización y las tecnologías asociadas. El efecto va a ser una vida más larga. Y vivir más cambia muchas cosas, desde los modelos que tenemos ahora mismo de previsión social a futuro, hasta las carreras profesionales. Las carreras unidireccionales, los perfiles profesionales basados en un único *skill*, tenderán a desaparecer, porque vamos a tener el tiempo y la capacidad de reinventarnos varias veces.

Todos, las personas y las empresas, tendremos que ser capaces de manejar ese cambio y todo aquello que pueda llevar consigo. ¿Cómo afecta eso al modelo de familia? ¿Y al modelo de formación o al de previsión personal?

Sin duda es un reto apasionante.

¿Qué cinco competencias básicas debería tener un ejecutivo digital del siglo XXI?

Si yo tuviera que elegir cinco competencias, una sería **visión estratégica**. Ésta siempre va a ser una de las principales. Cuando estás en un puesto ejecutivo, lo que la gente espera de ti es que, junto con el equipo directivo de la compañía, tengas la visión estratégica que ha de guiar las decisiones futuras de la empresa. Y la digitalización es claramente una de ellas. Hay que tener una visión de firma a nivel global y a nivel local, ser capaz de anticipar el futuro y de tomar decisiones ligadas a lo que crees que debe ser la visión de tu compañía.

También es clave la **flexibilidad**, que está ganando importancia. Si analizamos lo que ha ocurrido en los últimos años, tanto en términos geopolíticos como empresariales, la velocidad del cambio y la incertidumbre social del mismo es mayúscula. No hay nada comparable a lo que estamos

viviendo. ¿Quién podía esperar un *Brexit* o determinados desenlaces electorales que se han producido estos años a nivel global?

Un gestor no puede dejar de gestionar el día a día ni paralizar o descuidar la visión a largo plazo, pero sí tiene que ir adaptando la gestión del corto y medio plazo al entorno cambiante con el que se va enfrentando. Pensemos por ejemplo en empresas grandes cuya estrategia ha estado centrada en determinadas geografías como Reino Unido y que, de un plumazo, dejan de estar en la UE. Eso es dimensión geopolítica. Nosotros estamos trabajando para ayudar a estas compañías.

Pero la flexibilidad también requiere otro enfoque. Cuando uno se pregunta cuál es el impacto de la tecnología no sólo es sobre cómo lo hago, sino también sobre el negocio. Debe analizar aspectos como la aparición de otros nuevos competidores, por ejemplo. Por lo tanto, tienes que tener una visión estratégica alineada con una gran flexibilidad para ir adaptando esa visión a largo plazo con todos esos *inputs* que vas a recibir en cada momento.

Como tercera competencia apuntaría otra que siempre ha sido muy importante, y que en KPMG creemos que es un valor que permite ser un jugador a largo plazo reconocido en cualquier industria: la **ética**. No es que ya tengamos unos códigos voluntarios en las empresas que van mucho más allá de las legislaciones, es que todo este nuevo mundo digital hace que, quieras o no, tu vida profesional está completamente expuesta. La velocidad a la que las malas noticias reales o no reales se propagan y el impacto sobre la reputación puede afectar de forma importante a la capacidad de hacer negocios y de atraer talento. La percepción de las nuevas generaciones acerca del sitio donde quieren trabajar es cada vez más relevante de cara a sus decisiones de empleabilidad. Todo ello hace que para nosotros, para KPMG, la ética sea absolutamente clave. Es un *skill* absolutamente fundamental en el entorno actual, que exige máxima transparencia y una buena reputación.

«Todo ello hace que para nosotros, para KPMG, la ética sea absolutamente clave. Es un *skill* absolutamente fundamental en el entorno actual, que exige máxima transparencia y una buena reputación»

Otra competencia clave es la **capacidad de ejecución**, la tenacidad. Tener visión estratégica es fantástico; ser flexible y ético es importante, pero hay que combinar todo esto con capacidad de ejecución, la capacidad de transformar esa visión en realidad.

Por último, algo que me parece muy importante, y cada vez se requiere más, es la **capacidad de comunicación**. Comunicación en el sentido de colaboración con un miembro de un equipo, con estructuras mucho más planas, dando mucha más visibilidad. Como comentamos, las nuevas generaciones están muy expuestas a una información que consumen en otros formatos y de forma muy rápida, casi en tiempo real. Y eso mismo es lo que demandan a la empresa.

Si fuera Ministro de Educación, ¿qué haría para preparar a los niños de hoy para dentro de diez años?

Intentaría anticipar las necesidades que va a tener la sociedad dentro de los próximos treinta años y definir qué capacidades básicas deberían tener esos chicos para adecuar su educación actual a ese enfoque, para que esa educación sea la herramienta de éxito de esos futuros profesionales. Es algo tremendamente complicado por la velocidad del cambio. Pero está claro que hay determinadas competencias que incluso podemos intuir.

En mi opinión, habilidades que probablemente necesitaremos dentro de 20 ó 30 años son la creatividad, las competencias técnicas y, muy por encima de todo, las habilidades sociales. Esa es una de las cualidades que nos va a diferenciar de las máquinas y que va a ser crítico para nuestro futuro como personas.

Las leyes van muy por detrás de la realidad ¿cómo se va a salvar esta brecha desde el punto de vista laboral? ¿Cómo va a poder ajustarse?

Vivimos en un mundo muy ágil y no quedará más remedio que la regulación acreciente su agilidad, de la misma forma que se va implementando también en todas las esferas de la vida. Lo que no puede ser es tener una realidad jurídica que no esté alineada con la realidad del mundo. Espero que haya ciertos componentes que vayan asociados a una mayor agilidad porque, si uno quiere un ordenamiento que regule la actividad, no solo presente, sino también futura –y ése debería ser el objetivo último– la flexibilidad va a ser absolutamente necesaria. Es decir, regulaciones que quizá no sean tan taxativas y restrictivas con respecto a lo que se puede y no se puede hacer en un ámbito determinado –que también serán necesarias– sino que establezcan más principios, bases y formas de operar con independencia de que luego haya desarrollos específicos en momentos determinados.

Esa flexibilidad va a ser totalmente necesaria para contemplar lo que tenemos y lo que perdemos. Eso mismo es aplicable desde el punto de vista laboral.

Cuando vivía en Reino Unido me llamaron la atención las agencias de ETT para ingenieros. Entonces, en España, un ingeniero era un hombre que trabajaba para una sola empresa y, en Reino Unido, hace veinte años los ingenieros trabajaran por proyectos para empresas distintas.

Estamos hablando de una realidad que requiere dos enfoques. Por un lado, un modelo de trabajo con estructuras mucho más planas y empresas que van a ir adquiriendo las *skills* híper específicas que necesitan para una tarea concreta. Modelos no tan basados en empleados dentro de las corporaciones, sino en *networks*, *freelances* y expertos. Y por otro lado, nuevos estilos y estados de vida que hagan que, por determinadas circunstancias –familiares, formación, o cualquier otro motivo– a una persona le interese más en ese momento tener un trabajo *part time* que *full time*. Y no pasa absolutamente nada.

¿Algo que quieras añadir?

Me gustaría llamar la atención sobre la profundidad y la rapidez del cambio. Va a haber muchísimas cosas en las que va a cambiar la forma en la que operamos y que ni siquiera somos conscientes. Y la velocidad del cambio que hemos visto en los últimos años no a va a ser ni una aproximación de lo que potencialmente puede llegar a ser, lo que vamos a ver.

Es absolutamente crítico estar preparados para ese cambio como personas y organizaciones. Nosotros siempre miramos la realidad desde una doble óptica: la óptica interna, cómo tengo que gestionar, y la externa, qué es lo que van a necesitar nuestros clientes. La velocidad del cambio al que estamos evolucionando nuestros servicios para adaptarnos a las necesidades futuras de nuestros clientes es tremenda. Y lo mismo podemos decir internamente. Estamos viviendo profundos cambios en todos los sentidos, en cómo nos organizamos, cómo prestamos los servicios, qué perfiles reclutamos...

Es un importante reto, que hay que afrontar con ilusión y flexibilidad, pero también es una etapa fascinante porque terminará enriqueciendo todo lo que hacemos y desarrollamos.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Jaime de Jaraíz Lozano

Presidente y CEO de LG ELECTRONICS ESPAÑA

<http://www.lg.com/es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

En nuestro contexto actual, la idea de digitalización va ligada a la transformación que las empresas están experimentando en sus procesos de negocio en base al uso de las nuevas tecnologías. La irrupción de nuevas herramientas digitales está cambiando la manera en que las compañías crean productos y servicios y la forma en la que éstos llegan a los clientes. Es una tendencia global clara de la que por supuesto nosotros somos partícipes. Pero en el caso de LG el concepto de digitalización va más allá, al estar intrínsecamente ligado con la innovación, que es nuestra razón de ser. A través de la digitalización innovamos para hacer mejor la vida de nuestros consumidores, clientes y de toda la sociedad en su conjunto.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

En LG hemos integrado la digitalización como una forma de entender el negocio, de interactuar con nuestros clientes, de comunicarnos con nuestros consumidores y también de facilitar el desarrollo de nuestros trabajadores. Como directivo, cada día percibo que debemos utilizar todo el potencial de las nuevas herramientas para hacer realidad nuestra misión como compañía. Practicamos y lideramos con el ejemplo, por lo que asumo mi papel como fundamental para que toda la organización se dirija hacia ese camino.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«Todos los Departamentos de la compañía, sin excepción, han incorporado la digitalización como parte esencial de la innovación en procesos internos y se transforman cada día en este sentido»

Por ser específicos, podríamos hablar de dos aspectos. En primer lugar, hemos creado un área específica de e-Commerce y Marketing Digital que, junto con nuestro Departamento de Processes & IT, lidera el proceso de transformación de los procesos puros de negocio. Pero en segundo lugar, todos los Departamentos de la compañía, sin excepción, han incorporado la digitalización como parte esencial de la innovación en procesos internos y se transforman cada día en este sentido. Recursos Humanos, Finanzas, Sales, Servicio de Postventa o Supply Chain han integrado ya muchos aspectos de los que estamos hablando.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuales están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

En líneas generales, no hemos dejado de contratar ningún tipo de perfil. Lo que percibimos en el mercado es que los profesionales han unido las capacidades de innovación y digitalización a las habilidades tradicionales. Así, los profesionales del área de Finanzas, por poner un ejemplo práctico, siguen teniendo el mismo perfil, pero ahora son capaces de liderar procesos de digitalización de la facturación para incrementar la eficiencia de los procesos financieros de la compañía.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

En realidad no hemos percibido que nos hayamos visto obligados a formar a nuestros profesionales, sino que más bien ha sido un proceso natural de capacitación intrínsecamente unido a la evolución de nuestro negocio. Nuestro sector es increíblemente rápido. Debido a la velocidad del negocio, tenemos una capacidad innata como compañía para aprender y adaptarnos a las nuevas circunstancias tan cambiantes. Es lo que los expertos llaman «learning agility» en un entorno VUCA (Volatile, Uncertainty...). Nuestra filosofía de desarrollo se basa en el modelo 70/20/10, que implica aprender no únicamente de la manera tradicional, sino especialmente de forma práctica, afrontando los retos del día a día. De esa manera, para capacitar a nuestra organización en digitalización sí que hemos realizado algunos seminarios en digitalización, pero la manera en la que aprendemos es trabajando de forma práctica en proyectos reales. Por poner ejemplos prácticos, para poder disfrutar de los beneficios como empleado, las personas que trabajan en LG se conectan a plataformas digitales donde pueden encontrar ofertas específicas, descuentos, beneficios o nuestros propios productos con condiciones especiales. La única manera de poder beneficiarse de estas ventajas es a través de dichas plataformas. Otro ejemplo es la participación de nuestros empleados como Brand Ambassadors en los lanzamientos de nuevos productos premium, compartiendo contenido en redes sociales y plataformas digitales. En suma, con la formación tradicional les podemos facilitar el concepto, pero la capacidad digital solo se adquiere con la práctica, y es en este punto donde ponemos más foco.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto? ¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Se trata de un debate conceptual muy actual en el que creo que hay que tener una aproximación holística. Si analizamos la historia, hemos vivido procesos similares de cambio. Las sucesivas revoluciones industriales implicaron la aparición de nuevas formas de trabajo y la desaparición paulatina de otras. Pero el número total de trabajadores requeridos para poder producir con esas nuevas formas no se redujo, sino que incluso se vio incrementado. Considero que no hay que confundir los cambios profundos en las formas de trabajo con el desempleo. Los financieros, por seguir con el ejemplo anterior, realizan tareas muy diferentes hoy en día respecto a la que se hacía hace tan solo 20 años. No se ha reducido el empleo, se ha transformado. Es algo que vemos cada día en todos nuestros Departamentos. Considero firmemente que debemos centrarnos en facilitar y acompañar a nuestros empleados en este proceso de transformación, a través de esa «learning agility», para poder asumir todos los nuevos retos que aún están por venir.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Como he indicado anteriormente, todas las posiciones se están transformando gracias a las nuevas herramientas tecnológicas. Pero si debemos indicar posiciones específicas que han irrumpido en el seno de nuestra organización y que realmente no estaban presentes en años anteriores, claramente estamos hablando de las relacionadas con e-Commerce y Marketing Digital.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

En línea con lo que hemos comentado anteriormente, consideramos que todas las posiciones se están transformando de manera constante. Sinceramente, no visualizo un momento en el que de repente desaparezcan puestos. Estamos en una época de cambio muy rápido pero no es algo que suceda de la noche a la mañana. Surgen nuevas necesidades y nuevos retos, y toda la organización va cambiando para asumirlos de la manera más rápida y eficiente posible.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

«En nuestro entorno profesional actual y futuro si algo hay claro es que es imprescindible tener una gran capacidad para aprender cosas nuevas y adaptarse a los nuevos retos»

Claramente estamos pasando de un entorno de contenidos a un contexto de habilidades, en lo que se refiere a las capacidades de las personas. Los contenidos y el conocimiento técnico es esencial para determinadas áreas, pero más importante aún es la capacidad para entender y generar nuevos contenidos. Una de nuestras patas de responsabilidad social está dirigida a fomentar y facilitar la empleabilidad en nuestra sociedad. Por ello, estamos presentes en distintos foros, incluyendo las Universidades, en los que este debate ha llevado ya a conclusiones comunes en todos los stakeholders de la comunidad educativa. Esas conclusiones van en la línea de encontrar un equilibrio entre la parte de conocimiento técnico y un claro desarrollo de las capacidades y habilidades de aprendizaje de las personas. En nuestro entorno profesional actual y futuro si algo hay claro es que es imprescindible tener una gran capacidad para aprender cosas nuevas y adaptarse a los nuevos retos.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

En LG estamos convencidos de que todos y cada uno de nosotros somos líderes en nuestro ámbito. Un líder hoy en día gestiona de forma efectiva tres áreas. En primer lugar, su negocio, esto es, el ámbito de responsabilidad que tienen en la empresa. Los líderes saben hacia dónde van, se retan, construyen futuro, promueven sinergias, mantiene relaciones confiables y, finalmente, hacen que las cosas sucedan. La segunda área es el liderazgo de uno mismo a través de contagiar entusiasmo, de la búsqueda de una evolución constante que canaliza energía de forma positiva para dar su mejor versión. Finalmente, aquellos líderes que gestionan, además, a otras personas, se rodean de personas excelentes que den un valor mucho mayor que la suma de cada uno, creando equipos inigualables, siendo un referente para ellos, jugando limpio y estando siempre presente.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Creo que los avances que estamos viendo en la tecnología nos ayudan a dar un salto cualitativo en la manera en la que pensamos y trabajamos. Las máquinas y los robots están comenzando a ocupar posiciones que hasta la fecha han estado muy enfocadas en procesos relativamente mecánicos. La tecnología nos ayuda a tener una vida mejor, a poder procesar más información y más variables en menos tiempo. Como profesionales, nos ayuda a dedicar nuestro tiempo a dejar atrás tareas repetitivas y a centrarnos en toma de decisiones y procesos de valor. Gracias a la tecnología podemos dejar de introducir datos, procesarlos o generar información y centrarnos en el análisis cualitativo, el pensamiento estratégico y el valor que podemos dar a nuestros clientes y consumidores.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

En la medida en la que la tecnología hace evolucionar las funciones profesionales de todos los trabajadores de uno u otro modo, el mercado de trabajo se encuentra en una situación de cambio constante. Hoy día, las regulaciones del mercado de trabajo se están adaptando a las nuevas realidades, como la tendencia hacia la flexibilidad o el trabajo remoto, con sus distintas modalidades. Nuestro mercado es global y dinámico, y confío en que la regulación continúe avanzando y evolucionando para recoger toda la complejidad de las nuevas situaciones que estamos viviendo.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Gregorio Corrochano

VP de Clientes y Contenidos para España y Brand European Director para Coca Cola. MCCANN

<http://www.mccann.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Para mí la digitalización es un potenciador de tus habilidades y de tu trabajo, no sé por qué a las personas les da miedo. Es algo imparables que hay que aprender. Estamos en una sociedad conectada nos guste o no.

Como directivo, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Personalmente bastante, al adoptar un rol europeo más de la mitad de mi tiempo. Me he encontrado que tanto los equipos que coordino y mis clientes están fuera de España. He tenido que cambiar totalmente la cabeza y la forma de pensar y enfocar lo que tengo que hacer.

Se han acabado las paredes y las fronteras se han roto. Algunos equipos los lidero y otros los co-lidero y ese ha sido el gran aprendizaje de la digitalización. Una cosa es cuando tú mandas y otra cosa es cuando tú tienes que hacer que todo salga bien pero cuentas con otras personas en una estructura transversal dónde no eres necesariamente su jefe lo cual hace que el sentido común y las habilidades personales adquieren un nuevo papel que hay que manejar.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor, concréte respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

La irrupción de la tecnología en las estructuras de la agencia ha implicado una reinención del modelo de agencia tradicional. Las estructuras tradicionales de ATL o BTL han pasado a ser equipos multidisciplinares y transversales para ofrecer propuestas de mayor valor a los clientes.

¿Qué perfiles habituales han dejado de contratar y cuales están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Se han dejado de contratar perfiles de los que llamamos de «La vieja Escuela». El perfil que hemos buscado son aquellos capaces de pensar en estrategias integradas en donde el peso del entorno digital tiene el mismo peso del que podría tener un spot de TV, para poner un ejemplo, capaces de proponer algo en YouTube que sea tan potente que salte a televisión.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Tenemos un programa de formación que incluye a los diferentes niveles de la empresa y, dependiendo de cada perfil es más o menos técnico.

«El IOT ha hecho revolucionar el mercado y el entorno de las agencias, obligando al sector a especializarse en disciplinas que antes no existían»

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Todos los cambios generan mucha incertidumbre que hay que saber gestionar, lo que es indiscutible es que los cambios generan oportunidades. Este cambio es más intenso que otros anteriores porque tiene doble perfil: profesional y personal. La digitalización afecta a nuestra forma de vivir y de trabajar. El IOT ha hecho revolucionar el mercado y el entorno de las agencias, obligando al sector a especializarse en disciplinas que antes no existían. La demanda de perfiles digitales especializados ya es una realidad y las agencias demandan de forma continua perfiles cada vez más especializados.

¿Cree que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

El aprovechamiento de la información en tiempo real genera empleo. Cómo convertir estos nuevos flujos digitales en toma de decisiones o acciones de marketing es un negocio en crecimiento exponencial. Las nuevas tecnologías se han convertido en una oportunidad para la industria. El nuevo entorno ha implicado que existan nuevas oportunidades para nuevos empleos, y ha obligado que los perfiles que actualmente trabajan en las agencias se reciclen y busquen crecimiento en conocimiento digital.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Perfiles especializados en p.e. en compra programática o Project Leaders en Modelos de atribución, son algunos de los perfiles que son complicados encontrar y que serían impensables hace apenas 3 años.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

La transformación digital, siempre la hemos entendido como un complemento adicional dentro del «Customer Journey». Lo que ya es patente es que se están reequilibrando las posiciones dentro de las agencias y es cierto que el entorno digital robará posiciones de lo que conocemos comúnmente como perfiles tradicionales de ATL.

«Lo que ya es patente es que se están reequilibrando las posiciones dentro de las agencias y es cierto que el entorno digital robará posiciones de lo que conocemos comúnmente como perfiles tradicionales de ATL.»

¿Cómo cree que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

El sistema educativo apunta maneras de recoger esa necesidad de especialización en los entornos digitales, pero creo que estamos lejos de otros países en donde hay sistemas educativos que tienen una oferta más orientada a explotar el talento «digital». En mi opinión, vamos tarde porque aunque ya tenemos una generación Nativa Digital, el IOT está en constante evolución, no hay día que no tengamos un titular en prensa de un nuevo desarrollo o una nueva aplicación y esto tarda no meses sino años, en llegar a las escuelas, organismos docentes, etc.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Sin duda no tener miedo, e ir siempre en línea con el consumidor. Estamos ante un entorno en el que la comunicación de las marcas ya es 100% bidireccional y en donde los consumidores entablan conversaciones con los anunciantes. Las agencias debemos ir por delante para ofrecerles soluciones capaces de detectar «triggers» para intervenir en los comportamientos, para mejorar las experiencias con la marca y crear oportunidades de compra.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

En absoluto, se pueden crear algoritmos para mejorar el performance de las decisiones, pero siempre habrá alguien que tenga que alimentarlo y darle esa dosis de sentido común.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Intentando ir al mismo ritmo.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Sí, que el cambio digital es un cambio muy grande en la forma en que tomamos las decisiones, ya que nos permite disponer de información muy completa en tiempo real.

Los algoritmos nos ayudarán a ser más precisos y espero que no perdamos nunca el sentido común.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Pilar López Álvarez
Presidente de Microsoft España

<https://www.microsoft.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Desde mi punto de vista, la digitalización es el proceso necesario para dar respuesta al cambio en los hábitos de los consumidores actuales. La tecnología ha evolucionado hasta el punto de que está entrelazada en la trama misma de nuestra vida cotidiana. En un mundo en el que la tecnología se extiende por nuestras vidas, en el hogar, el trabajo y los momentos de entretenimiento y juego, se ha producido un cambio en el perfil y hábitos de los consumidores y usuarios en todos los sectores. Ahora demandan experiencias innovadoras a través de múltiples canales y dispositivos. Estos nuevos comportamientos de los consumidores exigen una transformación profunda en las estructuras de las empresas con el fin de transformar su modelo de relación con sus clientes y garantizar la agilidad necesaria para poder responder a los cambios de mercado.

Como presidenta de Microsoft España, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Todas las personas pueden crecer, desarrollarse personal y profesionalmente y cambiar su forma de pensar. Esto pasa por una apuesta por un aprendizaje y una curiosidad permanente, por la capacidad de asumir riesgos y aprender de los errores. Y por un compromiso de los líderes de la organización para ayudar a sus equipos a desarrollar todo su potencial. La transformación digital de las organizaciones puede tener un impacto directo en la productividad de los empleados, al propor-

cionar herramientas que permiten incrementar la comunicación y colaboración y llevar el concepto de productividad personal a un nuevo modelo de productividad social.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Microsoft es una empresa de tecnología que ha ido evolucionando, al igual que lo han hecho las necesidades de sus clientes. Nos encontramos en un momento muy interesante de crecimiento y transformación, que incluye un cambio en nuestra oferta de productos y servicios, y también un cambio cultural que supone implantar en toda la organización una mentalidad de crecimiento y un modelo de aprendizaje permanente que, realmente, están dando lugar a una nueva compañía. El momento es apasionante, y las buenas noticias son que estamos avanzando en este proceso y que el mercado está reconociendo nuestros avances. Tanto es así que el valor en bolsa de la compañía ha aumentado más de un 60% en los dos últimos años.

Nuestro proceso de transformación conlleva un cambio cultural muy relevante que tiene mucho que ver con la filosofía Always Learning. ¿Qué significa eso para las personas que llevan en la compañía 20 años y para las que acaban de llegar? El punto de encuentro, en el que se consigue un equilibrio muy positivo, tiene que ver con afrontar cada día como si fuera el primero. El hecho de que el mercado y la tecnología estén cambiando tanto es un reto enorme, pero al mismo tiempo facilita las cosas, ya que en este sector nadie puede vivir de lo que aprendió hace cinco años. Eso, en el caso de Microsoft, es nuestro día a día, y hace que todos los empleados, independientemente de su antigüedad, puedan formar parte de la misma historia de transformación. Creo que la transformación es inevitable y que debería ir incluso más rápido. Y creo que debe «empujarse» desde arriba. En el caso de Microsoft, Satya Nadella, CEO de la compañía, es el primer agente de esa transformación: vive los valores de la compañía, transmite su misión y su estrategia.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos cinco años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

«En Microsoft hemos creado un departamento compuesto por más de 5.000 científicos e ingenieros, investigando y trabajando en desarrollos para democratizar y extender el uso de tecnologías de Inteligencia Artificial»

Como es lógico, buscamos en los perfiles que estamos contratando un profundo conocimiento de tecnologías emergentes como big data, Internet of Things, IoT, machine learning, smart cloud, analytics, business intelligence... que están generando nuevos modelos y oportunidades de negocio. Una de las áreas en las que estamos reclutando más empleados es la que tiene que ver con Inteligencia Artificial y Servicios Cognitivos. En Microsoft hemos creado un departamento compuesto por más de 5.000 científicos e ingenieros, investigando y trabajando en desarrollos para democratizar y extender el uso de tecnologías de Inteligencia Artificial. Junto a los conocimientos técnicos, buscamos en las personas que se incorporan a la compañía habilidades específicas que tienen que ver con su capacidad de aprendizaje, de colaboración, de manejar la incertidumbre, etc. Capacidades fundamentales en un momento de disrupción y transformación en la industria como el que vivimos.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

No debemos equivocarnos; la transformación digital va de personas: de personas potenciadas por la tecnología y el *software*. De personas cuya eficacia y eficiencia puede ampliarse gracias al trabajo colaborativo, de la comunicación, de la estructuración en organizaciones virtuales capaces de funcionar como redes neuronales y cuya competitividad puede mejorarse mediante el uso de tecnologías de inteligencia artificial. Hablamos de la transformación de las organizaciones, del replanteamiento de los modelos de trabajo tradicionales y de la implantación de nuevos esquemas de relación entre los miembros de un equipo. Es evidente que la tecnología es el catalizador de la transformación digital, pero son las personas las que la hacen posible.

Hay inquietud ante lo desconocido, es lógico, pero a la vez se están generando grandes oportunidades. La actitud es mirar la tecnología como algo que permite hacer cosas que antes eran imposibles. Por ejemplo, la tecnología cloud es una enorme oportunidad para las pymes, que ahora pueden acceder a tecnología de primer nivel, similar a la utilizada por las grandes empresas, pero pagando sólo por la potencia de proceso utilizada realmente.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Claramente, esta no es la primera vez que las tecnologías de vanguardia y la innovación han sido el catalizador de cambios profundos en cómo la gente vive y trabaja. Antes de llegar a esta Cuarta Revolución, la humanidad ha pasado por tres grandes revoluciones industriales.

La primera revolución industrial llegó con la invención de la energía de vapor y el aumento de la industria de la fabricación durante un período de 60 años que abarca la última parte de la década de 1700 y la primera parte de la década de 1800. En este período el PIB per cápita mundial se multiplicó por cuatro y la sociedad vivió una profunda transformación. La segunda revolución industrial surgió a partir de la creación de plantas de energía eléctrica, el motor de combustión interna, la producción en cadena, el telégrafo y el teléfono a finales de 1800 y principios de 1900. Son estas tecnologías las que explican las diferencias entre las dos fotografías que mencionaba antes, y las que facilitaron que el PIB per cápita se triplicara en apenas 100 años. La tercera revolución industrial, basada en el microprocesador e Internet, vio la llegada del procesamiento de la información y las comunicaciones digitales en la segunda mitad del siglo XX y los primeros años del siglo XXI. Un período que todos hemos vivido y que ha coincidido con una etapa de crecimiento económico acelerado y una profunda transformación en la productividad, la creatividad y la conectividad de las personas.

Cada uno de estos períodos tuvo como catalizador una innovación tecnológica espectacular que creó una gran transformación y provocó que las industrias tradicionales fueran reemplazadas y los viejos trabajos dieron paso a nuevas ocupaciones. Pero todos ellos fueron acompañados por el cambio económico radical que mejoró el nivel de vida de millones de personas en las principales partes del planeta.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

El desarrollo tecnológico ligado a la nueva economía digital está acelerando la aparición de nuevos perfiles profesionales. Las nuevas herramientas que aporta la tecnología hacen que el cambio sea continuo. Y los perfiles profesionales deben ir adaptándose a las exigencias de un mercado en constante evolución. Es necesario un cambio de mentalidad: querer aprender continuamente y predisposición a reinventarse.

Según un reciente estudio de la Unión Europea, el 45% de los puestos de trabajo actuales requieren habilidades tecnológicas, porcentaje que se incrementará hasta el 60% en los próximos años. Ante esta realidad, la prioridad se centra en adecuar la formación que reciben los futuros trabajadores con los puestos disponibles que encontrarán cuando terminen sus estudios.

La industria demanda actualmente conocimiento relacionado con tecnologías como el Internet de las Cosas o el Big Data, como ya he mencionado anteriormente. La consultora McKinsey sitúa en torno al 50% la brecha entre oferta de empleo relacionado con el análisis de datos en Estados Unidos en 2018 y disponibilidad de candidatos adecuados. Asimismo, todo lo relacionado con la domótica, la computación holográfica... abre nuevas e interesantes oportunidades de desarrollo profesional.

Microsoft es un lugar para la exploración, la creatividad, la innovación y el crecimiento profesional. Tratamos de que nuestros profesionales estén inspirados y motivados para lograr cosas extraordinarias que dejen un impacto duradero en la sociedad. Una de las claves para lograrlo es ser capaces de ofrecer a nuestros empleados las condiciones necesarias que favorezcan su continuo desarrollo. Así, ponemos a su disposición una extensa oferta de acciones formativas en diferentes ámbitos, como los de negocio, tecnología, o el área de habilidades personales. Además, ponemos especial foco en el desarrollo de habilidades de gestión de personas.

Es muy importante evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas. Es necesario invertir en educación tecnológica constantemente y desarrollar habilidades que nunca han sido tan importantes como ahora: agilidad para aprender, colaboración, flexibilidad, resiliencia...

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Hace unos meses el Foro Económico Mundial aseguraba que el 65% de los niños que empiezan ahora la educación primaria, trabajarán en empleos que todavía no se han inventado: experto en inteligencia artificial; programador de células artificiales; diseñador de escenarios de realidad aumentada; instructor de sistemas de traducción automática... También florecerán en los próximos años los empleos tradicionales, pero las empresas buscaremos perfiles diferentes para cubrirlos. Buscaremos personas con capacidad para pensar de forma diferente, dispuestas a aprender permanentemente, apasionadas, creativas, que no teman asumir riesgos y aprender de sus errores, capaces de trabajar en equipos diversos y de construir sobre las aportaciones de los demás y de contribuir al éxito común.

Cambian los empleos, cambian los perfiles que demandamos las empresas y también cambia el modelo de trabajo. El trabajo para toda la vida ya no existe.

La transformación digital está propiciando una nueva economía colaborativa y también una nueva economía bajo demanda en la que los trabajadores son contratados para tareas específicas y pagados en función de su ejecución. Ya hay 162 millones de trabajadores en Europa y Estados Unidos que se consideran trabajadores independientes; se trata de personas que complementan su salario o que dependen exclusivamente de su desempeño profesional y que no cuentan con un contrato permanente con una empresa. Cada vez vamos a ver más relaciones laborales basadas en este formato.

Las empresas demandan profesionales formados en las últimas tecnologías, capaces de desarrollar su labor en entornos de trabajo virtuales, utilizando herramientas de comunicación y colaboración que les permitan conectarse con organizaciones de todo el mundo, compartiendo y generando una inteligencia de negocio que facilite la toma de decisiones.

«Hay que capacitar, tanto a estudiantes como a profesores para aprender y enseñar mediante la exploración, para adaptarse a las necesidades individuales para que puedan hacer, diseñar, inventar y construir con la tecnología»

La Comisión Europea calcula que en 2020 existirán 900.000 empleos vacantes en toda Europa relacionados con la informática y las telecomunicaciones. Nos encontramos, por tanto, en un momento en el que es necesaria una continua innovación al servicio del aprendizaje. Un entorno educativo que no tenga en cuenta esta realidad está condenado a perder relevancia e impacto. Fomentar una educación de calidad, en la que las nuevas tecnologías estén presentes, es uno de nuestros principales objetivos, en el marco de nuestra apuesta por el impulso de la innovación y la mejora de la sociedad. Pero nuestra apuesta no es solo la inclusión de la tecnología en el aula, no consiste solo en entregar dispositivos a los alumnos, sino en impulsar una metodología completa que apoye los objetivos pedagógicos de los centros educativos y que soporte entornos de aprendizaje colaborativos y que fomenten el trabajo conjunto y la comunicación de estudiantes, profesores y familias. Aunque introduzcamos los recursos más vanguardistas en los centros de enseñanza y universidades, si no formamos y mantenemos actualizados a quienes han de transmitir sus conocimientos, será imposible alcanzar el objetivo marcado. Se convierte en absolutamente necesario crear experiencias incluyentes y de inmersión que motiven un aprendizaje permanente, el desarrollo estimulante de habilidades básicas para la vida adulta y el apoyo a los profesores a la hora de guiar y fomentar las pasiones de los estudiantes, para que puedan innovar, reinventar su modelo de interacción con el estudiante y hacer un uso eficaz de la tecnología en la mejora del aprendizaje, logrando de este modo una formación adecuada de cara a su futuro a la hora de dar el salto al mercado laboral. Hay que capacitar, tanto a estudiantes como a profesores para aprender y enseñar mediante la exploración, para adaptarse a las necesidades individuales para que puedan hacer, diseñar, inventar y construir con la tecnología.

Además, me gustaría hacer especial mención a la necesidad de impulsar el interés por los estudios STEM –Science, Technology, Engineering and Mathematics– de las niñas. Las principales universidades y centros de investigación de todo el mundo vienen alertando desde hace años sobre la escasa representación femenina en los estudios relacionados con la Ciencia, la Tecnología, la Ingeniería y las Matemáticas. En los países pertenecientes a la OCDE, sólo 1 de cada 5 graduados en Informática y Telecomunicaciones es una mujer. En España, según los últimos datos del Ministerio de Educación, las mujeres son mayoría en las universidades –el 54%–, pero sólo representan el 25% de los estudiantes de Ingeniería y Arquitectura. El interés temprano por la tecnología tampoco está equilibrado: sólo el 8% de las niñas de 15 años de nuestro país asegura que quiere estudiar Informática, frente al 25% de los niños de la misma edad.

Todo ello indica que un alto porcentaje de niñas no está accediendo a todas las oportunidades profesionales relacionadas con la industria de la tecnología y las comunicaciones (TIC) y las ciencias. Es el momento de reflexionar e intentar atajar esta desigualdad, fomentando las vocaciones tecnológicas y científicas desde la niñez. La introducción de contenidos curriculares relacionados con estas materias en la educación primaria y secundaria permitiría fomentar el interés de las niñas por las disciplinas STEM y aumentar el número de jóvenes que opten por estas carreras al llegar a la universidad y mejorar su formación y hacerles más competitivas para hacer frente a los requerimientos laborales impuestos por la economía digital.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Ante todo, debe tener el compromiso de aprender constantemente. No pensar que ya lo sabe todo. Hay que reinventarse continuamente. Las empresas necesitan nuevos líderes, personas auténticas capaces de influir en los demás. Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera. Hay que ser capaz de compartir el conocimiento y la experiencia acumulada y aprovechar la propia experiencia para enriquecer nuestra labor y la de nuestros equipos y crear redes que fomenten el intercambio de conocimiento. Los resultados individuales son muy relevantes, pero es igualmente importante cómo contribuimos al éxito de otros y cómo nos apoyamos en lo que otros han hecho para seguir construyendo.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

La Inteligencia Artificial no es un sustituto de la inteligencia humana, sino un elemento capaz de potenciar nuestra inteligencia a través del *software*. Se trata de aumentar la capacidad de las personas no de remplazar a las personas. En una nueva era en la que las experiencias digitales reflejan la forma en que las personas interactúan entre sí, estamos migrando de un mundo en el que las personas tenemos que entender los ordenadores, a un mundo en el que serán los dispositivos los que nos comprendan.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Nos encontramos en la cúspide de una nueva revolución de la tecnología que promete transformar la forma en que vivimos, trabajamos, nos comunicamos y aprendemos a un ritmo y escala que no tiene precedentes en la historia de la humanidad. Un momento de disrupción que, como hemos visto en otros momentos de la historia, generará una aceleración del crecimiento económico y del bienestar. El potencial es tan grande que algunos ya lo están llamando la Cuarta Revolución Industrial. Los beneficios pueden ser enormes. En los próximos años será esencial que gobiernos, ciudadanos, empresas y organizaciones trabajemos juntos para crear un marco que garantice que todo el potencial de la tecnología, toda la capacidad del cloud computing y todas las oportunidades de la Inteligencia Artificial se conviertan en un beneficio para las empresas, las organizaciones públicas y las personas.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Nos encontramos en un momento disruptivo, lleno de retos y oportunidades, en el que la digitalización potenciará la productividad, internacionalización y hará más competitivo nuestro mundo. Debemos adaptarnos, reinventarnos y ser capaces de ver las enormes oportunidades que nos trae la digitalización.



Jesús Valderrábano
Consejero Delegado de OGIILVY

<http://www.ogilvy.es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización, es un hecho que va apareciendo en nuestras vidas, que ya vivimos un poco del comienzo del 2000. Y que en el 2007 ha venido para quedarse; las redes sociales, Amazon, aplicaciones móviles, activan el mundo digital que nos cambia el día a día no solo profesionalmente, sino los hábitos de vida. En concreto, y para nuestro negocio es otro medio más, está muy bien como herramienta informativa/comunicación y venta: más útil como herramienta de comunicación que como herramienta de venta... Y claro que ha cambiado la forma de trabajar, además los profesionales buscan otros tipos de trabajo que con estas nuevas herramientas se hacen posibles. La digitalización nos permite pensar que es lo que necesitamos y cómo soy capaz de llegar a esas necesidades a través de los distintos canales.

Como Consejero Delegado, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones y cómo crees que está afectando a los directivos en el desempeño de las suyas?

«La estrategia de venta ha cambiado de forma sustancial hay que poner al consumidor en el centro, y ver cómo somos capaces de llegar a los clientes a través de los diferentes canales»

Cambia porque antes las agencias de publicidad hacíamos una campaña de televisión, radio y prensa y ya está. Ahora lo que tratamos de hacer, es llegar al consumidor de formas diferentes. La estrategia de venta ha cambiado de forma sustancial hay que poner al consumidor en el centro, y ver cómo somos capaces de llegar a los clientes a través de los diferentes canales. Antes toda la estrategia de la empresa giraba en torno al «spot», ahora es el consumidor el que está en el centro.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología en el mundo de la educación y la formación.

Es una pena, porque la educación es excesivamente rígida, me gustaría que la educación fuese mucho más práctica: hablar en público, presentaciones, teatro en inglés, tanta doctrina no se realmente para que es útil a futuro ya que ahora toda la información está al alcance de todos.

Os cuento una anécdota muy expresiva; Tras haber comprobado que la gente cuando acaba sus estudios lo que estudian no aplica a la realidad del mundo laboral, hemos establecido un acuerdo de colaboración con la Universidad Carlos III en el que solo aquellas personas con talento van a acceder a este programa; por la mañana acuden a clase y aprenden la parte teórica y por la tarde vienen a Ogilvy y ven la realidad práctica.

En cuanto a formación a nuestra propia gente; aquí lo hacemos al revés les pregunto por lo que necesitan y adaptamos las necesidades de forma concreta para cada caso. Además, tenemos una iniciativa que se llama «one week», donde proponen iniciativas para hacer mejoras en el trabajo de cada día de forma anónima que se estudian y se publican.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años. Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

Inglés, creatividad, multiculturalidad, que tengan capacidad para proponer cambios dentro de la propia empresa y sean proactivos.

Ahora tenemos una división de digital donde trabajan más de 70 personas y otra de video que antes no eran necesarias. Y desde el punto de vista de competencias, estoy sorprendido; os cuento; me gusta entrevistar todos los días a una persona que me envía el CV, y entender que le está pasando a la gente, pues para mi sorpresa me sigue preocupando que entrevisto gente joven que aún no saben inglés. Los jóvenes hacen máster fuera de este país y después empiezan a trabajar y no tienen ni idea.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Creo que en este momento no tenemos ni idea, tiendo a pensar que va a cambiar la forma de trabajar pero que no se van a producir bolsas de desempleo. Estamos viviendo una catarsis preciosa y tenemos la suerte de estar viviéndola en primera persona. Además, a lo largo de la historia ha habido épocas con cambios que han afectado a los mercados y que poco a poco se han ido regulando.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

«Aquellas posiciones en las que haga falta creatividad, visión, conectar con las emociones del consumidor, etc. veo difícil su sustitución por las máquinas»

Las de tipo más administrativo, pero aquellas en las que haga falta creatividad, visión, conectar con las emociones del consumidor, etc. veo difícil su sustitución por las máquinas.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Haciendo programas de educación mucho más prácticos y enfocados al mundo que les espera después; por medio de talleres y formaciones que sean fundamentalmente experienciales.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Creatividad (la idea del Master no surge de mí), tienen que tener habilidades para trabajar de forma diferente, habilidades de comunicación, profesionales resolutivos, bilingüismo, iniciativa, proactivos, con capacidad para mirar la vida desde otra perspectiva.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Claramente No. El alma de una persona no puede ser sustituida por una máquina.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Tiene que cambiar, porque está cambiando la forma en la que trabajamos, la forma en que nos relacionamos en el trabajo, se trabaja sin jerarquías, y cada vez más contratamos a gente para proyectos concretos. Al haber cambiado la forma de relacionarnos y trabajar habrá que adaptar el sistema jurídico al nuevo «entorno», sin olvidar la protección al trabajador.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Me preocupa la formación, la gente se debe formar en las áreas que les apasionen. Además, somos un país inmensamente creativo y hay mucho talento por ahí que hay que descubrir. Insisto en que es muy importante pensar de forma diferente, de otra forma y hablar inglés.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Celestino García
Vicepresidente Corporativo SAMSUNG

<http://www.samsung.com/es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

El concepto de digitalización se ha usado tanto y está tan manido que a veces perdemos de vista la esencia de lo que significa y la trascendencia real que tiene la era digital que estamos viviendo. Para Samsung, la digitalización tiene el sentido que quieren darle nuestros clientes: dónde pasan su tiempo (redes sociales, plataformas online...) y qué herramientas utilizan en su día a día, tanto a nivel personal como en entornos de trabajo, tales como dispositivos móviles, wearables y cómo gracias a ello interactúan en este mundo permanentemente conectado.

Como Vicepresidente Corporativo, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu rol?

La digitalización ha supuesto una mayor transparencia y apertura en la gestión empresarial. Hemos ganado inmediatez, contacto directo con nuestros clientes y un valioso *feedback* continuo sobre nuestra forma de actuar en el mercado. En el lado menos amable, esta continua exposición en el mundo digital también acarrea una enorme responsabilidad y presión añadida.

«Hemos ganado inmediatez, contacto directo con nuestros clientes y un valioso *feedback* continuo sobre nuestra forma de actuar en el mercado»

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía en general. Por favor, concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Más que de la creación o desaparición de departamentos de negocio concretos, yo hablaría de nuevas formas de trabajar, de colaborar y de comunicar los resultados de nuestro trabajo. El área específica dedicada al social media y el marketing digital nace claramente de la transformación digital, pero también el resto de departamentos se han sumado a esta nueva forma de interactuar.

¿Qué perfiles habituales se han dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

En estos últimos cinco años, hemos visto surgir nuevos perfiles profesionales como los community managers, responsables directos de la gestión de todas las comunidades y canales online que han aparecido o los especialistas en posicionamiento online (SEO/SEM). En el caso de Samsung, es importante contar con personas que destaquen por una mente abierta, capaces de reaccionar muy rápidamente a los cambios (el ritmo de cambio es hoy en día impresionante) y que sepan moverse, aportar y dar soluciones allí donde estén los clientes. Una red social puede tener hoy millones de usuarios y el año que viene haber caído en el olvido y ser sustituida por otra. El reciclaje y la renovación continua de ideas son imprescindibles en este ámbito.

¿Qué formación digital consideras te has visto obligado a proporcionar a los profesionales de tu compañía que hasta ahora no les hacía falta?

Como una de las principales compañías tecnológicas del mundo, volcada con la innovación continua, ofrecemos a nuestros empleados un entorno ideal para que conozcan en profundidad tecnologías digitales claves como la movilidad o la realidad virtual. Por lo que se refiere a las competencias y aptitudes necesarias, muchos de nuestros programas de formación están relacionados con las herramientas de colaboración en tiempo real, la virtualización o la comunicación online.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Es evidente que la era digital y lo que se conoce como Industria 4.0, ligada al Internet de las Cosas y a las máquinas inteligentes, va a provocar la desaparición de determinados empleos. Hablamos, sobre todo, de procesos mecánicos, repetitivos y que no aporten un valor esencial a la empresa y que pueden ser realizados eficazmente de un modo automatizado por una máquina. Al mismo tiempo, no obstante, también aparecerán nuevos empleos y oportunidades de negocio, ligados, por ejemplo, al análisis e interpretación del torrente de datos, big data o a la innovación tecnológica en las ciudades inteligentes.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo?

Toda la actividad de Samsung gira en torno a la innovación tecnológica y damos empleo a más de 325.000 personas en todo el mundo. La tecnología está además integrándose en todo tipo de industrias y están surgiendo interesantes alianzas con sectores como el de la automoción, con proyectos como el coche conectado; la medicina, con avances como la historia clínica digital o los potentes equipos de radiología digital; o el sector retail, la hostelería y el transporte, que están aprovechando las tecnologías display para captar e interactuar de una forma completamente diferente con los clientes.

En tu experiencia, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Algunos ejemplos de puestos de trabajo que han nacido gracias a las nuevas tecnologías son todos los relacionados con la creación audiovisual y el diseño digital, los desarrolladores de videojuegos y aplicaciones móviles o los especialistas en social media y en seguridad cibernética. Por lo general, todas las industrias basadas en el conocimiento se han visto impulsadas por las nuevas tecnologías.

En cualquier caso, muchos de los trabajos que desempeñarán nuestros hijos hoy ni siquiera existen. Vivimos en un mundo en continua transformación.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en la industria?

Como señalábamos antes, tenderán a desaparecer todos los puestos que no impliquen un valor añadido y que se caractericen por la ejecución de tareas repetitivas y mecánicas. En lugar de que sean personas las que realicen esos trabajos monótonos, será una máquina la que los lleve a cabo, liberando al personal para otras funciones más estratégicas para la compañía en las que se requiera creatividad y reflexión crítica, que son características que definen al ser humano.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Samsung cree firmemente en la transformación digital de la educación. A través de nuestro programa de ciudadanía corporativa Samsung Smart School, estamos ayudando a alumnos y profesores a aprovechar al máximo las nuevas herramientas tecnológicas (como tablets, pizarras digitales interactivas y dispositivos de realidad virtual) para que el aprendizaje digital sea una realidad en el aula. A través de estas herramientas digitales, los niños aprenden competencias clave para desenvolverse en la economía digital: buscar y filtrar información, colaborar con otros, manejar programas de edición, ser autosuficientes y creativos en la resolución de problemas...

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Uno de las competencias más importantes, sobre todo en una compañía multinacional como Samsung, es saber gestionar la diversidad y multiculturalidad en los equipos de trabajo. La apertura en la gestión se extiende más allá de los límites de la empresa: la colaboración e innovación conjunta con otras compañías y profesionales freelance va a ser cada vez más frecuente. En el terreno práctico, las habilidades más útiles para un directivo en el entorno actual son comunicar bien, reaccionar rápido y saber identificar y motivar el talento que le rodea.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

A día de hoy, ningún algoritmo ni asistente inteligente es capaz de reemplazar el conocimiento humano en determinadas situaciones. Algo así solo sería posible si la inteligencia artificial avanzase tanto que fuese capaz de incorporar capacidades humanas como la empatía, la visión a largo plazo o incluso el sentido del humor.

«Parece que el mercado de contratación se encamina hacia un modelo abierto y flexible en el que abunden los trabajadores independientes, que colaboren con varias empresas sin estar ligado a ninguna de ellas»

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La Unión Europea prevé que se crearán 900.000 nuevos puestos de trabajo relacionados con la tecnología antes de 2020. Para aprovechar esta gran oportunidad, es necesario ofrecer formación especializada que permita a los trabajadores –tanto los que acceden por primera vez al mercado de trabajo como los veteranos que deban reciclarse– crecer en las nuevas profesiones digitales.

Por otro lado, parece que el mercado de contratación se encamina hacia un modelo abierto y flexible en el que abunden los trabajadores independientes, que colaboren con varias empresas sin estar ligado a ninguna de ellas. Esta es una realidad que deberá regularse y encajar en los modelos productivos tradicionales.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Mónica Paramés García-Astigarraga
Secretaria General del Grupo Sanitas. Presidenta de la Fundación Sanitas

<http://corporativo.sanitas.es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización es estar centrado en el cliente, en sus necesidades, trabajar de una forma más ágil, con mayor ritmo, y aprovechar la tecnología en beneficio de los dos conceptos anteriores.

El increíble proceso de digitalización de la sociedad en que vivimos y el auge de los smartphones está cambiando de manera profunda el día a día de las personas y ofrece nuevas oportunidades de relación con los clientes.

Este cambio supone también una gran oportunidad en la gestión de la salud de las personas. A través del ordenador, móvil o tablets los usuarios demandan acceder a servicios digitales que les ahorren tiempo y desplazamientos y les faciliten la gestión de su salud.

Y en eso estamos en Sanitas, impulsando un proceso de transformación digital que se fundamenta en estar totalmente centrado en el cliente, ser ágiles en la ejecución de proyectos que nos permitan desarrollar soluciones en un período máximo de tres meses y basar todas y cada una de nuestras decisiones en datos y no en percepciones subjetivas para lo que hemos desarrollado todo un sistema de escucha de la satisfacción de nuestros clientes.

Como secretaria general, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Creo que me ha afectado igual que a todo el equipo de Sanitas, que básicamente es cuestión de trabajar a un mayor ritmo para reinventarse. Esto es algo que me aplica a mí como directiva y aplica a todos en una clave muy inclusiva.

Como decía, para Sanitas ser un empleado digital consiste en estar centrado en el cliente, ser ágil en la ejecución de los proyectos y basar cada una de las decisiones que tomamos en datos y no en percepciones subjetivas. Y esto también nos incluye a los directivos.

Además, tenemos la responsabilidad de hacer ver a la organización que todos somos digitales, y de implementar todos los recursos necesarios para acelerar este proceso de digitalización. En mi caso, en lo que respecta al reto organizativo, pusimos en marcha la iniciativa «Fresh Working», que pretende acelerar la incorporación de una cultura organizativa digital.

El ejecutivo del siglo XXI debe tener pasión y entusiasmo por el cambio, ritmo, velocidad, agilidad y un genuino interés por estar cerca del cliente y tomar decisiones escuchando al cliente, basadas en datos, no en opiniones individuales subjetivas.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Estamos haciendo un proceso muy relevante y muy inclusivo, un proceso de transformarnos sin dejar de ser lo que somos. Entendemos que el proceso de transformación digital consiste en ser muchos más ágiles en la ejecución de lo que hacemos siempre pensando en el cliente.

La clave es contar con personas que tengan ganas de aprender, de transformarse. Es más cuestión de actitud complementándolos con perfiles específicos. Pero la clave está en que nos transformemos todos más que incorporar mucho personal de fuera.

Es una combinación del talento nuevo con el talento que tienes formado, motivado y emocionado para que la transformación sea exitosa.

Organizativamente, a comienzos de 2015 creamos la dirección de Marketing y Transformación Digital, liderada por David Gracia, con el objetivo de impulsar el proceso de digitalización de la organización.

Esto supuso una reconfiguración total de área que pasó a incorporar funciones hasta entonces dispersas en otros departamentos. Como ejemplo, Investigación de mercados, que formaba parte de Finanzas y Estrategia, pasó a convertirse en Experiencia de cliente dentro de la nueva organización. Lo mismo sucedió con otros departamentos como Marca, ventas digitales, parte del área de arquitectura de sistemas y «business intelligence». Dichos departamentos crecieron y ampliaron sus funciones, derivando en la organización que tenemos hoy: ventas digitales, soluciones digitales e ingeniería digital, marca y nuevas soluciones de negocio, digitalización de procesos (nueva creación) y datos y analítica.

Esta nueva dirección supuso también la incorporación de algunos perfiles especialistas, por ejemplo en análisis de datos, desarrollo de soluciones digitales, metodologías ágiles de trabajo. Con el objetivo de añadir conocimiento específico dentro del equipo.

Es cierto que, aunque se incorporaron nuevos perfiles, la mayoría de los empleados ya estaban en la organización. Por eso nos gusta creer que digitales somos todos en la organización y que no se trata de destruir departamentos existentes y crear otros, sino de ser capaces de transformarnos y adaptarnos al nuevo entorno digital.

¿Qué perfiles habituales han dejado de contratar y cuáles están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos del conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

En nuestro sector, el de la salud, el factor humano es lo más importante y eso no va a cambiar, lo que sí puede cambiar es el modelo de relación con el paciente y por eso buscamos profesionales que puedan aportar también a esta visión.

Es cierto que este proceso de digitalización está impulsando la aparición de nuevas necesidades que requieren de profesionales con conocimientos técnicos muy específicos.

Pero en general, lo que buscamos en Sanitas son profesionales que sean capaces de entender las necesidades de nuestros clientes, trabajando de una forma muy ágil y capaces de interpretar los datos para tomar decisiones.

¿Qué formación digital te has visto obligada a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Dentro de nuestra iniciativa «Fresh Working» uno de los pilares es el de ofrecer formación a nuestros empleados para ayudarles a desarrollar habilidades y capacidades que requiere el ecosistema digital.

Las necesidades formativas variarán dependiendo del puesto y la persona, pero nuestra misión es asegurarnos de que existe una base de conocimiento y un lenguaje común. El año pasado comenzamos nuestro plan cubriendo las siguientes temáticas: Ecosistemas y tecnología digital, Big data, Buscadores, contenidos y redes sociales, Start-ups y modelos de innovación. Un plan dirigido a todas las áreas de la organización con una media de convocatoria por sesión de unas 500 personas.

También arrancamos talleres sobre Human Centre Design y metodologías ágiles.

Este año continuamos con esta formación para llegar a más compañeros. Estamos planificando nuevas sesiones que amplíen o profundicen en los temas mencionados.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Me gusta pensar que va a representar más una oportunidad que una amenaza aunque la verdad es que es muy difícil predecir cómo el proceso de digitalización va a afectar al mercado laboral en los próximos 10 años. Suceden muchas cosas y muy rápido, por eso, para nosotros, es importante estar escuchando continuamente a nuestros clientes y al mercado.

Lo que sí parece es que estamos viviendo un proceso de «robotización» que algunos equiparan a la revolución industrial, que va a provocar que algunas labores puedan ser realizadas por máquinas y sobre todo la aparición de nuevos roles que nunca antes han sido desempeñados por personas pero que sin duda afectarán al mercado laboral.

En materia de salud, las personas siempre van a ser lo más importantes, aunque sin duda podrán aparecer tecnologías que mejoren los tratamientos y las intervenciones, así como el modelo de relación entre médico y paciente, camino que ya estamos explorando en Sanitas con Blua, nuestro seguro digital que incluye videoconsulta.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En nuestra industria, la de la salud, las personas siempre van a ser lo más importante, el factor humano no se va a perder. Seguirá siendo clave.

En mi opinión no creo tanto en que las nuevas tecnologías destruyan o creen empleo, simplemente el empleo se transformará. Aparecen nuevas posibilidades gracias al uso de la tecnología y necesitaremos personas capaces de explotarla.

Respecto a los puestos que podrían surgir, según un estudio publicado en la Feria del Empleo en la Era Digital, el 80% de los jóvenes entre 20 y 30 años encontrarán trabajo relacionado con el entorno digital, en profesiones que ni siquiera existen todavía.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles? ¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Para Sanitas la transformación digital va de personas y no de tecnología. Por lo tanto entendemos este proceso como una oportunidad a la que todo el mundo tiene el derecho y el deber de sumarse.

La transformación digital está presente en Sanitas desde hace tiempo y los profesionales en las áreas más cercanas de forma inmediata a dicha realidad llevan ya tiempo preparándose y formándose para adquirir los conocimientos necesarios. De tal forma, en muchos de los casos no se trata de puestos nuevos sino de puestos que tienen un contenido diferente o que adoptan una metodología de trabajo distinta. Algunos ejemplos serían los puestos relacionados con nuestra forma de entender y aproximarnos al cliente o la ingeniería digital.

Hay algunos que sí se han creado y que han inyectado nuevo talento y nuevas competencias en la organización. Me refiero a todos los relacionados con soluciones digitales, ventas digitales, Big Data, data analytics, social media, por mencionar algunos.

Es difícil predecir qué puestos desaparecerán de la industria. A día de hoy pensamos que no habrá puestos que desaparezcan sino que, tal y como hemos mencionado, seguirán existiendo pero de forma distinta a como los conocemos hoy.

Un ejemplo claro son los puestos asistenciales. Existen y seguirán existiendo, y la tecnología y las nuevas metodologías de trabajo nos permitirán estar más cerca del cliente y ser eficientes y eficaces en nuestro día a día.

A nosotros nos gusta decir que digitales somos todos. Tenemos un gran capital humano con una gran experiencia en el cuidado de la salud de nuestros clientes y esto, por supuesto, no va cambiar pero sí es cierto que debemos dotarles de las herramientas para continuar desarrollando su labor en un entorno cada vez más digital.

«Las necesidades formativas variarán dependiendo del puesto y la persona, pero nuestra misión es asegurarnos de que existe una base de conocimiento y un lenguaje común»

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Sin duda el sistema educativo es clave para formar a los profesionales del futuro.

En este sentido, y considerando las características del ecosistema digital, global y cambiante, el sistema educativo debería facilitar que los niños desarrollen las habilidades necesarias para adaptarse a este ecosistema con educación en diferentes idiomas en la que se fomente un espíritu emprendedor y de innovación.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Como comentaba, en Sanitas creemos que el modelo de trabajo en el mundo digital requiere agilidad en la ejecución y toma de decisiones basadas en datos.

Con un claro foco en las necesidades del cliente, nosotros los llamamos Human Center Design.

Un directivo del siglo XXI ha de fomentar la creación de entornos en los que los empleados se atrevan a proponer nuevas ideas y a desarrollar proyectos en colaboración con otras áreas del negocio.

El proceso de innovación digital se caracteriza por su rapidez, en este contexto un directivo en Sanitas ha de recortar los tiempos. Desde que tenemos una idea hasta que la ejecutamos no deben transcurrir más de tres meses.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Dependiendo de la complejidad de la decisión y del impacto que vaya a tener, puede ser que surjan situaciones en las que la decisión pueda delegarse a un algoritmo. Llegará el momento en que las decisiones puedan automatizarse. Sin embargo, lo ideal será contar con un algoritmo que pueda analizar un gran volumen de datos y pueda ofrecernos conclusiones para que las personas podamos tomar la decisión final. Las personas pueden aportar habilidades que una máquina no puede ofrecer.

En este aspecto, apostaría por una especie de sistema híbrido en el que los algoritmos nos ayuden a sacar partido y a entender los datos, y los humanos podamos aportar esa noción de contexto o factores internos.

En cualquier caso, en nuestra industria, la de la salud, las personas siempre van a ser lo más importante, el factor humano seguirá siendo clave.

«Apostaría por una especie de sistema híbrido en el que los algoritmos nos ayuden a sacar partido y a entender los datos, y los humanos podamos aportar esa noción de contexto o factores internos»

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

El mundo digital ofrece la posibilidad de crear nuevos modelos de relación con los clientes/pacientes y la capacidad de los empleados de adaptarse a estos modelos es fundamental.

Sin embargo, también es necesario avanzar en sintonía con todas las partes afectadas y contar con una regulación acorde a las necesidades particulares de estos tiempos. En este sentido, sería importante fomentar iniciativas como el teletrabajo, flexibilización de horarios, conciliación laboral, etc.

Por definición la legislación va siempre detrás del cambio. Supone un reto apasionante como somos capaces de construir un entorno que sea una garantía para los clientes y los empleados.

En Sanitas entendemos el trabajo como una actividad no como un lugar, y por eso hemos puesto en marcha nuestra iniciativa «Fresh Working» de cultura digital, que incluye todos aquellos proyectos para hacer que esta máxima sea una realidad. Con un esquema transnacional entre España y Chile, donde tenemos presencia, y bajo un modelo colaborativo con otras personas o equipos también en remoto.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Hay un mundo de posibilidades por delante. En Sanitas no queremos adivinar hacia dónde irá la innovación en el sector de la salud, sino que tenemos la ambición de liderar esa transformación, de marcar nosotros cuáles serán las próximas tendencias. Es por ello por lo que trabajamos día a día, para ofrecer y disfrutar de vidas más largas, más sanas y más felices.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Vicente Muñoz Bouza
CEO de TELEFÓNICA IoT

<https://www.telefonica.com/es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Actualmente nos encontramos ante la 4.^a revolución industrial, en donde hemos pasado de superar las leyes de la fuerza a pasar las barreras del conocimiento. Por tanto para mí es un concepto que tiene que ver con la transformación; Tiene que ver con la capacidad de generar nuevos ecosistemas en los que hay intercambio de información accesible entre proveedores, clientes, ciudadanos... y en donde la tecnología es un habilitador, es decir, tiene que ver con cómo incluimos la tecnología en las soluciones que ofrecemos al mercado y sobre todo tiene que ver con el cambio en los procesos que llevamos a cabo para hacer esta digitalización posible, no sólo en nuestro negocio sino también en las organizaciones. Rapidez en la ejecución y constante innovación son dos elementos clave ante los nuevos retos que la digitalización nos está ofreciendo fruto de la agilidad en la adopción de tecnología y en entornos de cambio constante.

Como CEO de TELEFÓNICA IoT, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

La digitalización nos hace más fácil nuestro día a día y por su puesto la función que desempeñamos cada uno, en mi caso la directiva. No podría pensar cómo sería un día de mi trabajo sin poder contar con la tecnología, el acceso constante a información y el intercambio de la misma hacia mis pares, mi equipo y los comités en los que participo.

La tecnología nos permite estar conectados permanentemente, da igual si estás en México, en Londres o en Madrid, porque podemos mantener reuniones a través de telepresencia con la sensación de total cercanía hacia personas del equipo y áreas con las que nos relacionamos habitualmente aun estando a miles de kilómetros. Igualmente, nos permite tener información en tiempo real sobre lo que pasa en nuestro negocio y en el mercado. Es increíble cómo la tecnología se ha convertido en el facilitador de nuestro trabajo y nos permite ser mucho más productivos, optimizando nuestro tiempo de trabajo.

Para mí, como área global que somos, es importante por tanto mantener un equilibrio constante entre velocidad y distancia. Es muy importante que los equipos de proyectos gestionen bien la comunicación entre áreas, que el conocimiento fluya, junto con una gestión óptima de las expectativas de los stakeholders.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor, concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

En TEF llevamos más de 5 años trabajando con intensidad en la digitalización en todas nuestras operaciones y esto ha llevado a tener muchos cambios en los perfiles de las personas que trabajan con nosotros y no sólo desde el punto de vista de perfil competencial, es decir, conocimiento técnicos específicos sino también en las habilidades y potencial de nuestros profesionales.

En estos últimos años hemos ido evolucionando desde perfiles más especializados en redes y conectividad a perfiles de desarrollo de *software*, especialistas en seguridad, cloud, IoT y perfiles de Big Data & Business intelligence.

Igualmente nuestro organigrama y la forma en la que nos organizamos está evolucionando hacia estructuras más planas donde se otorga muchas más responsabilidad a los profesionales y pueden trabajar en diferentes proyectos a la vez, incluso entre áreas.

«La forma en la que nos organizamos está evolucionando hacia estructuras más planas donde se otorga muchas más responsabilidad a los profesionales y pueden trabajar en diferentes proyectos a la vez, incluso entre áreas»

¿Qué perfiles habituales han dejado de contratar y cuales están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

Hemos dejado de contratar perfiles más ligados a áreas de soporte o staff dado que la digitalización nos ha permitido ser más productivos en todas las funciones más administrativas.

Los perfiles más demandados tienen que ver con las nuevas tecnologías y el uso y explotación de los datos. También comentar que en estos nuevos perfiles buscamos competencias o habilidades en los profesionales que nos permitan una adaptación rápida para integrar constantemente los cambios del mercado y adaptar nuestro negocio, es por esta razón que demandamos perfiles con alta capacidad de aprendizaje y con competencias fuertes de transformación.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

En TEF entendemos que tenemos mucho expertise tecnológico en la casa y es por esta razón que potenciamos las comunidades de conocimiento donde nuestros expertos comparten las últimas tendencias y nuestro conocimiento interno en modo online. Además, utilizamos las redes sociales

internas también para compartir este conocimiento además de potenciar el uso de Mooc tecnológicos que están disponibles en la red.

Concienciamos de la importancia de la formación constante accesible desde plataformas como internet donde podemos encontrar lo más novedoso o desde otras partes de nuestro ecosistema (partners, clientes...).

Invertimos en generar experiencias de formación hacia nuestros empleados basadas en tendencias del futuro que nos dan una nueva perspectiva y nos permiten trabajar con una visión de largo plazo, potenciando este tipo de formación en todos los niveles de gestión de la compañía para que puedan bajar esta visión a sus equipos.

Igualmente, nos parece crítica la formación de nuestros líderes en la Universidad Corporativa de Telefónica (Universitas) dado que nos permite estar al tanto de los nuevos negocios y dotar a nuestros profesionales de habilidades de liderazgo y transformación.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas usted al respecto?

Desde mi punto de vista generará bolsas de desempleo en los sectores y profesiones tal y como hoy los conocemos, pero al mismo tiempo abrirá paso a nuevas profesiones necesarias para este nuevo entorno digital donde las competencias más humanas, las que una máquina nunca podrán desarrollar, seguirán siendo fundamentales, como el espíritu crítico, la creatividad o la gestión emocional.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Creo que forman parte de un ciclo de regeneración y adaptación, por una parte eliminan tareas asociadas a funciones que no aportaban valor y pueden automatizarse generando mucha más eficiencia y del mismo modo genera nuevas oportunidades porque surgen otras necesidades a cubrir.

Creo que es el mismo proceso cíclico que hemos vivido en otras generaciones o en otras épocas sólo que ahora el proceso de reinversión es mucho más corto y pasa a mayor velocidad.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Posiciones tipo marketing digital, Business Intelligence, ciberseguridad, Realidad virtual, etc.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Es una gran incógnita puesto que probablemente en los próximos 10 años desaparecerán casi el 60% de las profesiones tal y como las entendemos hoy.

Por ejemplo, desde nuestra experiencia en el sector de la automoción hace unos años esta industria se cuestionaba la necesidad de tener coches con conectividad gestionada y hoy ya es un tema incuestionable cómo la tecnología ha abierto todo un mundo de posibilidades; tanto por la información que reporta a las empresas como como por la eficiencia en costes que se obtiene de esta gestión de los datos. Por ello creo que depende mucho de nosotros y de cómo seamos capaces de adaptarnos a los nuevos retos en este nuevo entorno.

Los profesionales actuales tenemos una gran oportunidad, no sólo en lo que hacemos, nuestra aportación de valor dentro de las organizaciones, sino también desde donde se hace y para qué. Probablemente las organizaciones sigan necesitando más que nunca departamentos de RRHH pero seguramente no en la forma en la que están concebidos hoy.

Así lo visualizo para todas las áreas de la organización. Serán posiciones en las que la aportación de valor venga de perfiles polivalentes capaces de realizar diferentes funciones y sobre todo que respondan tanto a intereses personales del individuo como también de la organización. Probablemente también el esquema de empleabilidad en las organizaciones se transforme para ser capaces de capturar el mayor talento disponible en el mercado. De la misma manera los profesionales podrán optar a desarrollar más todas su facetas eligiendo entre una multitud de proyectos que se adecúen a las necesidades que tengan en cada momento.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Creo que nuestro sistema educativo tiene que transformarse también y además es algo crítico para poder sostener el sistema.

Nuestros hijos son «digital born» y la tecnología es parte de su vida, por tanto, los patrones de aprendizaje también deben ser diferentes, aprenden idiomas viendo videos en You Tube, hacen amigos y conocen países a través de las redes sociales, aprenden a tocar un instrumento con tutoriales sin necesidad de ir a una academia de música y un largo etc que no está acompasado con nuestro sistema de educación.

«Nuestros hijos hacen amigos y conocen países a través de las redes sociales, aprenden a tocar un instrumento con tutoriales sin necesidad de ir a una academia de música y un largo etc que no está acompasado con nuestro sistema de educación»

Por supuesto que seguirán existiendo ahora más que nunca disciplinas que seguir desarrollando como la creatividad, la capacidad de socialización, las humanidades. De hecho creo que es una responsabilidad especialmente para organizaciones como Telefónica ese reto en este sentido impulsando proyectos educativos en sociedades con pocos recursos como es el caso de Profuturo, para que tengan acceso a la tecnología y se conviertan en un vehículo para mejorar su educación y su futuro.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

En un mundo en constante movimiento creo que cualquier directivo de nuestro siglo tiene que mostrar más que nunca empatía, visión e inspiración.

Empatía para conectar con las personas que tienes alrededor, tu equipo y las personas con las que te relaciones en estos entornos complejos para compartir la información, las opiniones y las ideas generando y aprovechando al máximo la riqueza que nos rodea. Visión para imaginar lo que viene y preparar a la organización y nuestros profesionales para asumir y liderar los nuevos retos. Finalmente, aunque no menos importante, inspiración para dibujar algo mejor de lo que nos hemos encontrado, hacer que esto merezca la pena y compartirlo con las personas que hacen posible que las cosas pasen en las organizaciones.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Seguramente hay cosas impensables hoy que verán las generaciones futuras, o incluso nosotros mismos. Lo que si es cierto es que ningún algoritmo podrá conseguir hacer sentir, tener emociones e imaginar como un ser humano. Es por esa razón que las competencias más diferenciales del ser

humano serán las que aportarán valor diferencial en este futuro que hoy nos puede parecer un tanto incierto.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Como he comentado anteriormente, esta transformación digital generará nuevos puestos de trabajo, nuevas profesiones y también cambiará el patrón de empleabilidad en los diferentes países.

Creo que evolucionaremos hacia un modelo de contratación específico por proyecto contando con personas de diferentes países y con distintas habilidades para lograr un mayor enriquecimiento multidisciplinar y multicultural que trabajarán para la organización durante una duración determinada, permitiendo mucha más movilidad entre las empresas y geografías y mejorando la flexibilidad de las organización para gestionar el talento que necesitan en cada momento.

Yo lo visualizo como si cada profesional se convirtiera en el CEO de su propia compañía, él mismo.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Luis de Carlos Bertrán

Socio Director de URIA, Secretario de la FUNDACION DE ESTUDIOS FINANCIEROS, Vicepresidente de la FUNDACION IBEROAMERICANA EMPRESARIAL

<http://www.uria.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Para nosotros digitalización es tener el mundo en la punta de los dedos, sea mediante una pantalla o mediante un teclado, y pronto solo mediante voz.

A diferencia de la Mecanización, que consistió en la grabación y copia de los datos del negocio en sistemas informáticos para poder procesarlos más rápidamente, mediante la digitalización se modifica la práctica totalidad de los procesos de negocio a través de la integración de las Nuevas Tecnologías en los mismos. En los negocios digitalizados los datos, las transacciones y los productos finales se producen, procesan y entregan en formato digital.

Para nosotros la digitalización supone acceder desde nuestra pantalla a la casi totalidad de la información que necesitamos para hacer nuestro trabajo y hacerlo desde allí mismo: desde el encargo, el estudio de la cuestión o la búsqueda de precedentes, la preparación de los documentos (sean contratos o demandas), y, en algunos casos también, las negociaciones y las reuniones virtuales. Una parte muy relevante de nuestro trabajo converge en el mismo medio.

En definitiva, procesar más y mejor información es un elemento de gestión y trabajo diferenciador.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de sus funciones directivas?

Las consecuencias más directas son la mejora en la eficiencia y competitividad.

La digitalización está afectando en todos los ámbitos del trabajo. Destacaríamos dos. El primero, es la velocidad en la toma de decisiones: hoy necesitamos tener acceso inmediato a la información para poder gestionar y dirigir de manera eficaz. No puede dirigirse eficientemente un despacho, con la rapidez necesaria, sin el apoyo de la tecnología. El segundo, es la riqueza de la información de la que disponemos: trabajar en un entorno digital proporciona información más profunda y de más calidad y nos ayuda a ser más competitivos.

Hoy es posible analizar y relacionar muchas más variables que anteriormente, por lo que el proceso de decisión puede ser mucho más complejo. En muchos casos, toda esta información nos sirve para confirmar lo que nuestra experiencia y sentido de negocio nos dicen, en otros, nos alertan de riesgos que no eran evidentes.

Pero en cualquier caso, todavía ninguna máquina o programa puede sustituir las decisiones más importantes, la estrategia y menos en una empresa en que las personas son el centro: nuestros clientes, nuestros abogados y el personal de apoyo. Pero nos permite ser mejores incluso en eso: la digitalización nos permite trabajar mejor y de forma más diversa y estar más atento a las personas. Por ejemplo, sin los avances en la tecnología el teletrabajo no sería una realidad.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«La innovación tecnológica, y cómo aplicarla a cada práctica, tiene que formar parte de nuestro ADN»

No ha habido una creación específica de nuevos departamentos sino la potenciación de ciertas áreas relacionadas con las oportunidades que la digitalización nos ofrece, dentro de departamentos ya existentes. La innovación tecnológica, y cómo aplicarla a cada práctica, tiene que formar parte de nuestro ADN.

Lógicamente se ha potenciado el departamento de Sistemas Informáticos mediante la contratación de nuevos profesionales y la permanente formación y adaptación de sus miembros a las nuevas y cambiantes tecnologías. En el resto de los departamentos han aparecido nuevos perfiles relacionados con el análisis y explotación de la información que la digitalización nos ofrece.

Además hemos reforzado los órganos de coordinación y difusión de iniciativas entre los departamentos y las prácticas, a través de diversos comités, entre los que destacaría uno específicamente dedicado a la innovación y a la tecnología, donde participan no solo el personal de IT, sino los abogados, los expertos en gestión de conocimiento y otros grupos; cada uno aporta y coordina las iniciativas de su área y se beneficia de lo que hacen los demás. Es un laboratorio de ideas importante.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Hoy en día buscamos personas que sean prácticamente nativos digitales y aquellos que no lo son, que sean capaces de adaptarse. Los perfiles que contratamos son aquellos que traen unos buenos conocimientos sobre lo que son los estándares actuales. Estos estándares son la base sobre la que nosotros les formamos en las herramientas digitales específicas de nuestra profesión. Los jóvenes abogados y el resto de personal que contratamos son ya nativos digitales casi en su totalidad. En ese

ámbito nos enseñan mucho, para ellos el cambio frecuente es normal, y nos fuerzan a adaptarnos constantemente, lo que constituye un motor de progreso y desarrollo, de innovación.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Hace unos años si sabías utilizar una máquina de escribir podías aprovechar ese conocimiento durante muchos años. Ahora, el hecho de conocer una herramienta implica tener que conocer permanentemente sus actualizaciones. Los periodos de cambio en las funcionalidades de las versiones de las aplicaciones informáticas se acortan cada vez más (tan solo hace falta ver cada cuanto se actualizan las Apps de nuestros smartphones) y, por tanto, es necesario re-entrenar permanentemente a nuestros abogados y personal de apoyo. Esto implica, a su vez, la introducción de sistemas de aprendizaje más sofisticados para que el usuario se pueda formar sobre la marcha, cuando pueda –en cualquier momento del día–, como pueda –desde cualquier dispositivo que tenga– y donde pueda –en cualquier lugar en que tenga conexión–.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Al igual que en la época de la Revolución Industrial, hoy se piensa que las nuevas tecnologías van a destruir empleo. Es probable que temporalmente sea así, pero la misma digitalización va a ofrecer nuevas oportunidades y empleos que hoy desconocemos. Ahora bien, es cierto que estas oportunidades estarán disponibles para aquellos que se reciclen, se reinventen y se formen en «lo nuevo».

Es inevitable, y en eso deberíamos redoblar nuestros esfuerzos como sociedad, prepararnos para los cambios e, incluso, adelantarnos. Esta debería ser nuestra *prioridad* a todos los niveles.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en su industria?

Con el desarrollo surgen nuevos retos y problemas, que tienen siempre un ángulo jurídico, por lo que los abogados estarán ahí. Los servicios de alto valor añadido (operaciones y litigios complejos) se verán menos afectados. Las máquinas podrán simplificar algunos procesos (como la revisión de documentación) pero no sustituirán por completo el criterio humano. Lo crítico será mantenerse en el segmento del mercado que será menos sensible a estos cambios y que, además, presumiblemente, continuará siendo de mayor valor añadido.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

En primer lugar, abogados conocedores de estas tecnologías y especializados en su regulación (ej. expertos en I.T., en protección de datos, en comercio electrónico). En otras áreas del Despacho, Jefes de proyecto que analizan los procesos y ayudan a su digitalización y perfiles analíticos para extraer toda la potencialidad de los datos que el entorno digital genera. No estamos hablando de abogados jóvenes, sino de gente con mucha experiencia que precisamente puede aportar la visión de las necesidades que tenemos y trabajar en el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas, en muchos casos tecnológicas: por ejemplo las herramientas de inteligencia artificial, que necesitan quién las enseñe a aprender sobre cuestiones jurídicas; la semantización tecnológica aplicada a nuestro sector.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en su industria?

Más que posiciones serán probablemente perfiles los que van a desaparecer. Los abogados que no sean capaces de adaptarse, de entender el entorno actual y de ofrecer sus servicios consecuentemente lo tendrán más difícil para sobrevivir. El personal de apoyo que no maneje bien las herramientas informáticas, los administrativos que no aporten valor en su tarea diaria intentando mejorar la eficiencia de los procesos, etc., tendrán una presencia más residual.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Siendo digitales desde el jardín de infancia hasta el bachillerato, dibujando en papel y en tableta, leyendo en libros y en el ordenador, haciéndoles entender desde muy temprano cuál es su realidad. Aunque a veces, viendo cómo los niños de tres años manejan las tabletas, parece redundante.

«Si solo sabemos hacer lo mismo que las máquinas, éstas pueden sustituirnos. No se trata de competir con ellas, sino de hacer otras cosas apoyándonos en ellas»

Habrá que reforzar su educación en áreas que parecen más tradicionales, pero que destacan lo que nos diferencia de los programas y de las máquinas: la ética, el arte, la lógica, la curiosidad, la capacidad de empatía. Son saberes y habilidades muy básicos, que nos ayudan a plantearnos nuevos problemas y soluciones, o a afrontar la vida de manera distinta. Si solo sabemos hacer lo mismo que las máquinas, éstas pueden sustituirnos. No se trata de competir con ellas, sino de hacer otras cosas apoyándonos en ellas.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Es difícil elegir cuales son las más importantes, pero estas son algunas: liderazgo (predicar con el ejemplo, establecer prioridades, delegar, motivar, ayudar al desarrollo profesional de los abogados y comunicarles claramente sus objetivos y lo que se espera de ellos); comunicación (de la estrategia y los objetivos para recabar apoyo, inspirar a los demás para que se superen, demostrar inteligencia emocional); colaboración (ser jugador de equipo, saber alcanzar consensos y aprender a valorar la diversidad dentro de la firma como algo positivo), pensamiento crítico (saber pensar lógicamente, reconocer los prejuicios y evitarlos, decidir sobre la base de información fiable para alcanzar conclusiones correctas); innovación (capacidad de ir más allá de la zona de confort, de desarrollar nuevas ideas y proyectos, de estar en la frontera de la tecnología) y habilidades financieras (valorar las consecuencias económicas de cada decisión, ser capaz de presupuestar y realizar proyecciones realistas y alcanzables).

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

En no mucho tiempo los sistemas tomarán muchas decisiones rutinarias en nuestras vidas tales como encender y apagar las calefacciones, aires acondicionados, luces, los semáforos de las calles, la velocidad de despegue y aterrizaje de los aviones, etc. Hay muchos procesos que todavía requieren intervención humana. Posiblemente estamos todavía lejos de que una máquina juzgue si alguien es culpable o inocente, o decida si se compra una empresa o no. Aunque, eso sí, nos proporcionará un análisis detalladísimo para nuestra toma de decisiones.

Tomar decisiones supone asumir una responsabilidad. Es clave ser consciente de las decisiones que «delegamos» en los algoritmos. En un ámbito rutinario, que simplemente requiere procesar

información, el factor humano es relevante: al principio en la fijación de categorías, y al final, para aceptar o no el resultado. De todas formas el tema no es nuevo: en Europa llevamos siglos debatiendo sobre el libre albedrío y la responsabilidad personal. Hay quien preferiría que las máquinas tomaran las decisiones para escudarse en ellas.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La regulación laboral deberá adaptarse a la nueva realidad del mercado de trabajo. La tecnología permite trabajar fuera de la oficina, desde el propio domicilio o en cualquier otro lugar, y estar en permanente conexión de la misma forma que si se continuara en la oficina. Ello ha permitido alcanzar altos niveles de flexibilidad y dinamismo en el trabajo y ha desdibujado, al mismo tiempo, las fronteras entre la vida profesional y la personal. El Derecho laboral deberá tratar de articular esta nueva realidad y dar respuesta a las inquietudes que se han suscitado en relación con el llamado «derecho a la desconexión».

También se ha planteado en nuestro país la cuestión de si los robots deben cotizar a la Seguridad Social. Posiblemente, formulada en esos términos, la cuestión resulte un tanto desenfocada. No obstante, sí parece oportuno abrir una reflexión sobre si las nuevas formas de producción deben contribuir de alguna forma al equilibrio del sistema de la Seguridad Social.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Vicente Sánchez
CEO de WOLTERS KLUWER

<http://www.wolterskluwer.es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Es la transformación radical de la globalidad de procesos, productos y soluciones, e incluso configuración de los propios negocios y del mercado que se produce tras la irrupción de las nuevas tecnologías e internet y desde el último cuarto del siglo XX.

Se trata de un verdadero tsunami: imparable, exponencial y de dimensiones y consecuencias nunca antes vistas. Aunque nos resulte increíble, lo que hemos contemplado hasta ahora es únicamente la punta del iceberg de algo mucho más grande y que está todavía por llegar.

Como CEO de Wolters Kluwer ¿cómo crees que afecta al desempeño de tus funciones directivas?

Yo diría que en una doble dimensión:

Desde un primer punto de vista, Wolters Kluwer como antiguo Grupo Editorial en transformación hacia una compañía global líder de soluciones y herramientas de información, conocimiento, formación y *software*, se ha visto afectado por la digitalización en su esencia más profunda. Y con ello quiero decir que es el propio negocio tradicional, que se encuentra en estos momentos en vías de desaparición, el que ha sido sustituido por uno nuevo completamente digital. Con las dificultades que ello implica: un mercado desconcertado y no preparado que no sabe lo que quiere hasta que se lo presentamos y una reconversión absoluta de la forma y los tiempos de innovación.

Por otra parte, y esto es común a otros negocios, los procesos tradicionales han sido remplazados de raíz por otros digitales en todos los ámbitos. Nos cuesta recordar como operábamos antes de la irrupción de internet.

Ambos aspectos confluyen a la hora de gestionar una compañía como Wolters Kluwer, que se encuentra en un momento maravilloso pero enormemente complejo y me obligan a estar muy al tanto de cualquier novedad tecnológica que afecte en sentido amplio a cualquiera de los extensos segmentos de mercado a los que servimos.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Ha tenido un impacto indudable, también en dos vertientes.

Por un lado la creación de sinergias tecnológicas dentro de un gran Grupo global como el nuestro ha reforzado la introducción de estructuras matriciales que en muchos casos reportan funcionalmente a departamentos centrales y nos permiten reusar en condiciones de máxima eficiencia, toda la capacidad de desarrollo que una gran compañía Multinacional puede ofrecer. Me refiero a aspectos tan fundamentales como la generación de nuevo producto electrónico, la gestión editorial y de contenidos, el desarrollo de plataformas editoriales y de *Software* así como todo lo relacionado con optimización de infraestructuras y sistemas de gestión.

«Las nuevas formas digitales han convulsionado las estructuras organizativas en torno a departamentos de eBusiness, que incluyen redes sociales, gestión de publicidad digital y comunidades, marketing digital y eCommerce, junto a áreas de Business Intelligence»

Por otra parte y respecto a la comercialización y acceso al mercado, las nuevas formas digitales han convulsionado las estructuras organizativas en torno a departamentos de eBusiness, que incluyen redes sociales, gestión de publicidad digital y comunidades, marketing digital y eCommerce, junto a áreas de Business Intelligence.

¿Qué perfiles se han dejado de contratar y cuales estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Las posiciones operativas o más de factoría han sido en primera instancia las más afectadas, e incluyo entre ellas los puestos administrativos y de registro de datos o información.

En segundo lugar, la automatización y deslocalización ha supuesto que ciertas funciones que anteriormente era necesario prestar «on-site» pueden prestarse por proveedores dentro o fuera de nuestras fronteras en condiciones de calidad similares y con mayor flexibilidad y nivel de experiencia. Hago referencia a funciones concretas relacionadas con la gestión de contenidos, la producción o ciertos servicios telefónicos.

En paralelo, la reconversión del negocio ha exigido transformar posiciones existentes y en general la cultura de la organización e integrar nuevos perfiles inéditos como es el caso de especialistas en redes e inteligencia social, Data Scientists, matemáticos especializados en modelización, expertos en BI y calidad de datos, Managers de comunidades, técnicos en formación digital, periodistas digitales o ingenieros de desarrollo sobre tecnologías predictivas. Son algunos de los ejemplos de un proceso imparabile que determinará un panorama futuro de posiciones muy distintas a las actuales.

En cuanto a perfiles se apuesta por la diversidad en todas sus manifestaciones: sexo, edad, raza, experiencias, procedencias y conocimientos. Y como seguramente tendremos la oportunidad de comentar más adelante, gente empática, capaz de dar lo mejor de sí en equipos multifuncionales, ágiles, comprometidos, flexibles y técnicamente muy capaces.

¿Qué formación digital proporcionáis a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

El plan de formación se basa en un proceso estrechamente conectado con nuestros objetivos estratégicos y operacionales de compañía. Dichos objetivos se declinan a nivel de departamento y permiten identificar las carencias existentes en competencias y habilidades. A partir de aquí se construye un plan en contacto directo con las diferentes Direcciones dirigido a cubrir todas las necesidades requeridas. Como es lógico, los distintos ámbitos digitales ocupan un espacio central en dicho programa, añadido por supuesto al de habilidades más tradicionales como los idiomas, que sigue siendo la gran asignatura pendiente en nuestro país.

Por otra parte, intentamos dar a nuestros recursos una perspectiva más amplia del mundo digital, que trasciende a nuestro propio negocio y dirigido a favorecer el cambio cultural de la organización. En esta línea y durante este pasado año, hemos ofrecido a todos nuestros empleados una formación extensísima proporcionada por el observatorio Netexplo, una iniciativa conjunta del Senado francés y de la UNESCO, que ha desarrollado un itinerario formativo denominado Netexplo Academy, que ofrece una panorámica única sobre las tendencias digitales que transformarán el mundo en los próximos 20 años, a partir de un foro de tendencias que tiene lugar cada año en París.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

No estoy muy de acuerdo con esta afirmación. Creo que la digitalización es un proceso vivo desde hace más de 50 años, lo que unido a las diferentes crisis que hemos padecido, la de los años 70, inicios del siglo XXI o la más reciente desde 2007, han generado ya la mayor parte de los procesos de reestructuración en las funciones más tradicionales.

En estos momentos, más que bolsas de desempleo, diría que la digitalización está generando la necesidad de crear nuevos perfiles y posiciones, en muchos casos dentro del ámbito conocido como STEM (especialidades de ciencias) así como enfocarse más en la diversidad y en las condiciones en que se presta el trabajo. Y ello especialmente de cara a reforzar la captación del mejor talento a través de una mejora en la marca de empleador («employer branding»).

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Diría que en términos netos y considerando puestos de trabajo internos y externalizados fuera de las compañías, la tendencia a la destrucción neta de empleo ha terminado, siendo compensada por la irrupción imprescindible de puestos en muchas de las funciones que antes hemos descrito. Es cierto que sin embargo la composición de la prestación laboral ha variado radicalmente, reforzándose departamentos que antes eran meramente simbólicos, creándose otros no existentes y transformando a cientos de trabajadores que actualmente desempeñan labores muy distintas a las que hacían tradicionalmente. Ser capaces de reconvertir nuestro talento es tan importante como captar el nuevo.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posible?

Anteriormente he citado algunos de ellos, pero destacaría los puestos vinculados a la predicción y la analítica visual, la innovación formativa on-line, por supuesto la pléyade de posiciones vincu-

ladas a la inteligencia de negocio y por último los perfiles de ingenieros de desarrollo, que en competencias y métodos, es una de las posiciones con un grado más alto de transformación.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

No me gusta hablar de desaparición porque como he mencionado apuesto en primer lugar por la reconversión e incluso la movilidad funcional, pero es evidente como ya he citado, que las más afectadas son las posiciones vinculadas con operaciones, logística, servicios generales y en gran medida las actividades más puramente administrativas. En todo este convulso proceso, Wolters Kluwer, intentará siempre reciclar y formar los recursos con el fin de aprovechar su talento para algunas de las otras competencias que se van requiriendo.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Si bien las nuevas generaciones de nativos digitales cuentan con un fundamento básico que los hace de partida más idóneos para el mundo plenamente digital que se avecina, considero que ciertamente los métodos educativos especialmente en España, tanto a nivel escolar como universitario, no están ajustados a la realidad de la demanda de posiciones que se producirá y ello puede constituir un problema. Sabemos que el 70% de los puestos requeridos dentro de tan sólo 10 años no existen hoy en día y frente a esta innegable realidad, lo cierto es que nuestro sistema educativo sigue anclado en oferta, materias, estructuras, procesos y métodos docentes que no preparan a los alumnos para acceder con éxito a esta futura oferta laboral.

Se requiere una seria reflexión por parte de todos los actores del sector educativo: docentes, centros, padres, empresas y administración y una planificación de un amplio programa estructurado que forme a los niños en las nuevas habilidades y competencias que se van a demandar, adecue la oferta a la demanda real de las compañías, promueva las competencias STEM, que hasta muy poco eran percibidas como casi «malditas» y refuerce habilidades básicas generales que hoy no se imparten, como la comercialización digital.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Un directivo es hoy más que nunca un líder. Y en lo esencial, el liderazgo no ha prescindido de una gran parte de los elementos que le son propios: mucho trabajo, algo de suerte, gestión emocional, resiliencia, tolerancia, recuperación frente al fracaso, habilidades técnicas y de innovación y una gran capacidad de relación interpersonal. Sin embargo, es cierto que por el entorno en el que nos movemos, no es posible que el líder, además de positivo, optimista, dinámico y alejado de modelos de autoridad, no sea de alguna manera un tecnólogo.

«Por el entorno en el que nos movemos, no es posible que el líder, además de positivo, optimista, dinámico y alejado de modelos de autoridad, no sea de alguna manera un tecnólogo»

Además, creo que son importantes también sus capacidades para generar colaboración: En este sentido en alguna ocasión he dicho que, citando a la profesora Linda Hill de la Harvard Business School, y a la que tuve el placer de escuchar en el último World Business Forum, *«el líder no debe tener como objetivo dominar el escenario, sino, por el contrario, poner los cimientos de un estrado en el que su equipo pueda hacer una gran representación»*.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

El ritmo de avance en este campo es sorprendente. Wolters Kluwer trabaja desde hace tiempo con los grandes motores de inteligencia artificial como Tensor Flow de Google, CNTK de Microsoft, nGramas y algoritmos de reconocimiento semántico. En nuestro día a día nos encontramos estas tecnologías en gran parte de las aplicaciones que utilizamos en nuestra vida cotidiana: series de fotos personalizadas a partir del reconocimiento automático de rostros, vehículos que se dirigen solos o traductores cada vez más perfeccionados. Aunque el ritmo de desarrollo es vertiginoso, estamos todavía en los inicios y la aplicabilidad de estas tecnologías en muchos ámbitos profesionales, muy sensibles al error de la predicción, no es todavía posible. Creo que es necesario un proceso estable de maduración en donde se «entrene» a estos algoritmos y se experimenten internamente, antes de ofrecerlos en soluciones al mercado. Pero indudablemente los robots llegarán algún día y ciertamente antes de lo que pensamos.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Uno de los principales beneficios derivados de la digitalización es la deslocalización y la flexibilidad del trabajo, de forma que hoy es sin duda más fácil hacer compatible la vida que llamamos personal con la profesional. Elementos tan sensibles como las condiciones del teletrabajo crean problemáticas que sin duda van a ir requiriendo de ajustes importantes en su regulación.

De la misma manera, las exigencias de diversidad a todos los niveles, incluyendo en un plazo no muy lejano la coexistencia de personas electrónicas trabajando codo con codo con seres humanos, exigirá sin duda regular esta relación y los ámbitos de responsabilidad, derechos y obligaciones de «unos» y otros.

Por otra parte, creo que es también imprescindible contar con un marco financiero-fiscal idóneo para incentivar la formación en aquellas habilidades y competencias, que serán imprescindibles y que hoy no están cubiertas.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

No quiero terminar sin mencionar que uno de los grandes retos en los próximos años derivados de la intensidad digital en que vivimos será la gestión de los llamados ciberdelitos, que trasciende los marcos normativos y jurisprudenciales locales y que va a exigir una coordinación entre países sin precedentes. Este es uno de los fenómenos futuros a mi juicio más relevantes y que va a poner en tela de juicio la ya de por sí debilitada defensa de la privacidad y la intimidad de la sociedad civil.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Andrés García-Arrollo (WORKDAY)
Director General para Iberia de WORKDAY

<https://www.workday.com>

¿Los CEOs están preparados para adaptar sus organizaciones a la «gran convergencia» de tecnologías?

Cuando hablamos de transformación digital parece que estamos frente a una carrera: quien llegue primero gana. Sin embargo, lo más importante es detenerse a pensar si estamos preparados para afrontar la carrera. Este es el papel fundamental que han adoptado los CEOs, quienes, ante el avance de las nuevas tecnologías como *cloud*, *analytics* o inteligencia artificial; deben construir un entorno empresarial que les permita obtener el máximo beneficio de la nueva era tecnológica para su empresa.

¿Crees que el cambio afecta tanto a implantación de las tecnologías como al cambio de mentalidad en las personas?

Los líderes empresariales tienen que afrontar muchos desafíos tanto de la propia dinámica de la empresa como de sus empleados; especialmente los que tienen que ver con el cambio de mentalidad y la adaptación a la transformación digital. En este sentido, los empleados buscan constantemente nuevas oportunidades profesionales que se ajusten a sus intereses personales y satisfagan sus necesidades de superación y propósito, por lo que resulta imperante que el cambio de mentalidad se produzca en ambos sentidos: tanto de los empleados (para hacer frente a las necesidades tecnológicas que están por venir) como de los directores de las empresas (para captar y retener al mejor talento).

¿Los datos crean incertidumbre o facilitan la toma de decisiones?

«Las empresas deben implementar soluciones que les proporcionen datos para que los líderes de toda la empresa (sin importar su ubicación geográfica) puedan tomar las mejores decisiones»

Las organizaciones más grandes toman decisiones de mayor envergadura, por lo que confiar en la intuición no es una estrategia escalable para las compañías. Las empresas deben implementar soluciones que les proporcionen datos para que los líderes de toda la empresa (sin importar su ubicación geográfica) puedan tomar las mejores decisiones. Esto es lo que fundamentalmente caracteriza las soluciones de **Workday**, ya que proporcionamos todos los datos importantes en una misma plataforma y en tiempo real para ayudar a los directivos a ser mucho más estratégicos con la gestión del talento.

¿Crees que hay que ir a una convergencia en el uso de herramientas tecnológicas en las áreas transversales de una organización como son recursos humanos y finanzas?

La convergencia entre las herramientas de recursos humanos y finanzas es el presente y, aún más importante, el futuro. Por una parte, el área financiera es el corazón de la toma de decisiones en cualquier empresa. A medida que las organizaciones crecen y el número de empleados aumenta, la información financiera se extiende a diferentes aplicaciones y departamentos de la empresa, lo que dificulta el acceso a una información financiera completa y accesible. Y cada vez más las personas y el talento son el principal centro de gasto y al mismo tiempo el elemento crítico para el crecimiento. Conocer la organización y los recursos en tiempo real, su impacto en el negocio, en los costes e inversiones y su productividad es esencial. Por esta razón es imprescindible contar con un sistema financiero de base capaz de escalar con el negocio y proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones.

Esto evidencia que la integración del departamento de finanzas y de recursos humanos es un hecho, por lo que lo más relevante para las empresas es contar con una única solución que elimine complejas integraciones.

Por otro lado, gracias al crecimiento empresarial, muchas organizaciones comienzan a construir una fuerza de trabajo internacional, externalizan ciertas actividades, crean equipos virtuales y crean modelos organizativos más complejos. De hecho, según un estudio que hicimos recientemente desde **Workday** junto con PeopleMatters, más de 1 de cada 3 empresas multinacionales no es capaz de gestionar su organización y sus personas de manera global, y menos aún una solución integrada con finanzas. Además muchas soluciones de finanzas son *on premise* y *legacy*, lo que implica muchos problemas de evolución y mantenimiento y costes ocultos. Mucho camino queda por recorrer

¿Cómo va a afectar la era digital a los perfiles en el ámbito de los recursos humanos?

Más que afectar, los beneficiará. Estamos en una era en la cual los trabajadores están más preocupados en ampliar sus habilidades y competencias, así como en enfrentarse a nuevos retos y experiencias, en vez de centrar sus energías en una carrera profesional predecible, que reporte un aumento salarial a final de año, tal y como ocurría hasta hace no demasiado tiempo. Gracias a herramientas como las de **Workday**, los departamentos de recursos humanos podrán atraer, desarrollar y retener el talento en un mercado en el cual las oportunidades se encuentran a tan solo un clic de distancia.

Hay que tener en cuenta que esta generación de nuevos profesionales no está preparada para trabajar con los mismos sistemas y procesos utilizados anteriormente. Ellos viven inmersos en la tecnología y esperan que sus empleadores les proporcionen herramientas digitales y sociales que se asemejen lo más posible a las plataformas que utilizan constantemente en su vida cotidiana, como Facebook, Instagram, entre otras. Con nuestras soluciones, los empleados podrán evolucionar de acuerdo a sus intereses y fortalezas, para así destacar verdaderamente su potencial dentro de la empresa. Esto es lo que en **Workday** conocemos como «la cultura de la oportunidad».

¿Cuáles crees que son las competencias/actitudes clave para trabajar en la era digital?

Sin ninguna duda tanto los líderes como los empleados tendrán que cambiar de mentalidad.

En mi opinión, lo más importante es que el empleado ahora debe aportar más estrategias que ayuden al crecimiento de la empresa, en vez de enfocarse en tareas más repetitivas.

¿Consideras que la próxima revolución será la de la inteligencia artificial?

«La inteligencia artificial ya es una realidad y la incorporación de la tecnología ayudará a la productividad de los empleados, por lo que repercutirá positivamente a la empresa»

La inteligencia artificial ya es una realidad y la incorporación de la tecnología ayudará a la productividad de los empleados, por lo que repercutirá positivamente a la empresa. Desde **Workday**, estamos convencidos de que la tecnología adecuada ayudará a que tanto líderes como empleados se enfoquen en tareas más relevantes, más estratégicas y que dejen a un lado las tareas repetitivas. Tenemos que ser conscientes en la era en que vivimos y lo que esperan los *millennials* de las empresas. Y es que los empleados del futuro están conectados 24 horas al día, los 7 días a la semana, especialmente cuando viajan y esperan que todo a su alrededor esté en sintonía con su estilo de vida. Por este motivo, esperan que sus directivos automaticen tareas y sistematicen herramientas de gestión para que también estén disponibles fuera de la oficina. Para ello, estos sistemas deben ser intuitivos y fáciles de usar, y a medida que el éxito de las plataformas de redes sociales continúa, los trabajadores también esperan que las aplicaciones en el lugar de trabajo se asemejen a estas herramientas tanto en términos de diseño como de usabilidad.

C.

EDUCACIÓN



José Luis Guillén Pastor
Director General del GRUPO CEU

<https://www.ceu.es>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización», ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización empresarial es un proceso que requiere de un planteamiento estratégico capaz de romper con la manera de funcionar del pasado. Hoy mismo, supone ya una realidad que los entornos empresariales establecen procedimientos más ágiles, sencillos y modernos para transformar la manera de trabajar y ayudarnos a ser más eficientes; esta es la principal razón de ser de la llegada de la digitalización.

Aplicado al entorno de la educación podemos ver que es cada vez más frecuente que las nuevas tecnologías posibiliten la celebración de nuevas modalidades de formación en las aulas, como son las clases invertidas, donde las exposiciones magistrales del profesor se realizan con soportes digitales como videos y el tiempo de la clase se utiliza para discutir casos prácticos.

Como primer ejecutivo, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu rol directivo?

«Debemos utilizar la tecnología de manera inteligente, transformando los procesos internos que hacen que seamos mucho más ágiles y nos podamos dedicar a nuestra gente»

Nos permite humanizarnos, que podamos dedicar más tiempo al principal activo que tenemos en las organizaciones: las personas. Esto es lo que es realmente importante, la gente que trabaja con nosotros. Debemos utilizar la tecnología de manera inteligente, transformando los procesos internos que hacen que seamos mucho más ágiles y nos podamos dedicar a nuestra gente.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología a la organización de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Se trata de una evolución constante en la que adaptamos los departamentos a esta nueva realidad. Para hacerlo posible, contamos con un excelente equipo humano que posibilita el cambio y al que dotamos de las herramientas necesarias para poderlo acometer.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Hablemos de nuevos perfiles. Por un lado, incorporamos a personas con habilidades STEM y dominio de varios idiomas, pero también otros profesionales con perfiles más propios de las Humanidades, que sepan entender bien la realidad para tomar las decisiones adecuadas con un juicio ético basado en los principios del Humanismo Cristiano.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les hacía falta?

La formación digital de nuestros empleados se ha visto reforzada en muchos ámbitos como en el uso de CRM's, de distintas herramientas de carácter financiero o portales para el personal docente que favorecen la interacción con el estudiante a través de las Nuevas Tecnologías. Como no podía ser de otra manera, también hemos reforzado la formación de nuestros alumnos con nuevos formatos como el ya mencionado clases invertidas, formatos semipresenciales o las clases masivas virtuales abiertas (o MOOC's).

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y, por tanto, representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

También se decía que la aparición de la televisión iba a hacer desaparecer la radio o la prensa de papel. Y nada de esto ha sucedido. Es cierto que la digitalización empresarial hará que se optimicen y agilicen procesos, pero lo digital no acabará por sustituir a las personas. Simplemente, nuestros roles irán modificándose y adaptándose a los cambios.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Para nada destruyen empleo. En el ámbito educativo, las nuevas tecnologías están abriendo distintas oportunidades para seguir generando empleo: nuevos modos de captar estudiantes, nuevas metodologías docentes, refuerzo de otras competencias, comunicaciones más directas con los usuarios, etc.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Un ejemplo claro es lo que está ocurriendo con el departamento de IT, que en los últimos tres años ha crecido exponencialmente. IT es clave para el funcionamiento de toda la organización, que es consciente de la necesidad de digitalizarse y adaptarse a estas nuevas demandas.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

No es tanto que desaparezcan puestos de trabajo, sino que surgirán nuevas maneras de trabajar. En el caso de la Educación, el conocimiento deberá seguir compartiéndose, aunque seguramente evolucionen los canales y las maneras de transmitirlo.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Estas habilidades ya son una realidad en los más pequeños. Ahora bien, lo importante es saber cómo utilizar esa tecnología y aplicarla correctamente para el conocimiento del estudiante. En cada etapa, deberemos aplicar nuevas metodologías según los objetivos que persigamos.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un profesional del siglo XXI?

El proceso de transformación que está viviendo el mercado laboral hace que las empresas ya no busquen solo el conocimiento técnico o académico. Ahora, se requieren otra serie de competencias más transversales como el compromiso con la sociedad, la capacidad del profesional para aprender, ser creativo e innovar, que sepa adaptarse a los cambios con soltura y que posea ciertas habilidades interpersonales, todo ello bajo el prisma de unos principios y valores dirigidos a la consecución del bien común.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

«Debemos ser capaces de servirnos con inteligencia de las nuevas herramientas digitales, pero no suplantar al ser humano»

Rotundamente no. No tengo ninguna duda de que en este proceso es necesario disponer de un juicio moral que ayude a tomar las mejores decisiones. Debemos ser capaces de servirnos con inteligencia de las nuevas herramientas digitales, pero no suplantar al ser humano.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Debería afectar de manera positiva. Si los perfiles de las personas deben evolucionar, también debería hacerlo esta regulación, incorporando a los nuevos agentes que surgen con el progreso científico y técnico: robótica, data analytics, e-health...

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Muchas gracias por darme la oportunidad de participar en este proyecto, que estoy seguro de que aportará nuevos enfoques a favor de la sociedad.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Concha Canoyra

Directora General Corporativa Grupo SEK y Universidad Camilo José Cela

<http://sek.es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Desde mi punto de vista, digitalización es la tendencia por la que procesos, productos o soluciones pasan a ser soportados, difundidos, comercializados e incluso consumidos a través medios electrónicos o digitales, alterando radicalmente su esencia misma.

Como Directora General Corporativa del Grupo SEK ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

En un puesto de ámbito global como el mío dentro del sector educativo, diría que la digitalización tiene un doble impacto. Por un lado y como responsable de los departamentos de gestión de la compañía, la digitalización ha tenido un efecto crucial sobre la práctica totalidad de procesos del Grupo, desde las finanzas, el control de gestión, el conjunto de la dinámica comercial, la inteligencia de negocio hasta los procedimientos de gestión de recursos humanos.

Adicionalmente, al tratarse de un Grupo líder en el sector educativo, la digitalización está afectando en profundidad al método mismo de enseñanza, las habilidades impartidas y las herramientas utilizadas. Nuestros alumnos desarrollan su itinerario educativo en ocasiones a distancia, participan en actividades a través de la red, estudian sobre soportes digitales, se comunican con los profesores utilizando redes sociales y herramientas colaborativas y gran parte del material pedagógico es acce-

sible desde bibliotecas digitales. El impacto es enorme y sólo estamos en una primera fase de un proceso que va a seguir desarrollándose con una fuerza todavía imprevisible.

¿Cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía? Por favor concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Yo diría que más que sobre el organigrama en sí, la digitalización ha conformado una transformación de las funciones, los procesos y los métodos de cada uno de los departamentos dentro del organigrama. De esta forma, el proceso de control de gestión se soporta en herramientas poderosas de análisis y visualización. Asimismo la integración de plataformas de gestión (ERP, CRM, herramientas de *Business Intelligence*) han ganado importancia y gran parte de las actividades diarias de gestión del grupo se realizan de forma deslocalizada y a distancia.

En lo que respecta a los departamentos educativos, tanto dentro de los centros escolares como en la Universidad, la digitalización ha supuesto un vuelco radical. Voy a dar algunos ejemplos: nuestros alumnos en los colegios están equipados con Ipad que utilizan intensamente para cumplir con el contenido curricular, nuestras *aulas inteligentes*, un concepto pionero del Grupo SEK, se basa en una metodología de auto aprendizaje asistido por soportes digitales. Adicionalmente en los últimos años, la Universidad ha potenciado enormemente el desarrollo de eLearning, la creación de departamentos de innovación y tecnología educativa y la práctica totalidad de las relaciones alumno-profesor pueden desplegarse sobre redes colaborativas.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuales estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

La presidencia del Grupo está fuertemente comprometida con el proceso de digitalización y la implantación de un nuevo modelo educativo apoyado sobre sofisticadas herramientas. Además la educación requiere de profesorado y pedagogos capaces de entender esta nueva dimensión. Creo que hemos aprovechado de forma inteligente la salida natural de un profesorado más tradicional, para integrar perfiles idóneos en el desarrollo de esta nueva estrategia digital, tanto a nivel de docentes como de las autoridades académicas que dirigen el proceso.

En el ámbito de la gestión, se ha apostado por perfiles comerciales capaces de desplegar nuevas herramientas en automatización del marketing digital, redes sociales, gestión de comunidades online y por supuesto especialistas en inteligencia de negocio (*Business Intelligence*), así como tecnólogos siempre en vanguardia en el conocimiento de las infraestructuras y comunicaciones más avanzadas. Y por supuesto, incluso en el departamento de RRHH, nuestros procesos de selección o evaluación de recursos no tienen nada que ver con los existentes hace una década y están mucho más tecnificados.

Todo ello hace que se haya incorporado un perfil de profesional más joven, global, flexible, tecnológico y formado en nuevos procesos y herramientas.

¿Qué formación digital te has visto obligada a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Nuestro plan de formación intenta cubrir todo el espectro de competencias y habilidades necesarias para cumplir nuestro plan estratégico, desde el dominio de herramientas ofimáticas, idiomas o formación en el uso de nuestros sistemas de gestión, hasta competencias más específicas en nuevas formas de comercialización o marketing digital. Intentamos estar en vanguardia en este ámbito, si bien tengo que reconocer que a veces es difícil estar al tanto de todo lo que va surgiendo en un contexto de cambio tan vertiginoso.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

En mi caso concreto, soy una persona optimista y positiva y tiendo casi siempre a ver la botella medio llena. La digitalización debe ser percibida como una oportunidad de hacer las cosas mejor, ofrecer más calidad y permitir una vida más equilibrada y racional y no como un factor amenazante de destrucción de empleo.

Vivimos en una sociedad cada vez más envejecida en la que se produce naturalmente una reducción de la mano de obra y en este sentido me parece que la digitalización surge también como un fenómeno que va a contribuir a paliar la carencia futura de recursos, permitiendo al mismo tiempo obtener más y mejores resultados.

Lo que sí es cierto es que sin generar «bolsas de desempleo», va a exigir un esfuerzo de reconversión en competencias y habilidades como no hemos visto jamás, requiriendo un foco especial sobre los planes de formación que acompañen a los equipos en este proceso y sobre la captación y el desarrollo del talento.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En el sector educativo no existe una destrucción efectiva de empleo directamente vinculada con la implantación tecnológica. En el ámbito docente se está produciendo un rejuvenecimiento de plantillas que aportan capacidades pedagógicas e indudablemente tecnológicas más avanzadas y que son quizás más idóneos para acometer algunos de los retos del futuro proceso educativo digital.

En el ámbito de gestión, sí es cierto que se está intensificando la externalización de las funciones más operacionales vinculadas con la impresión, distribución y servicios generales y se están reforzando las áreas de análisis y control del negocio con competencias digitales avanzadas.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Destacaría fundamentalmente cuatro: *Expertos en tecnología e innovación educativa*, directamente vinculados al proceso de transformación pedagógica a través de los medios digitales; *técnicos en comunicación digital*, capaces de utilizar todas las herramientas colaborativas y redes sociales para posicionar adecuadamente nuestra imagen de marca; *nuevas capacidades de marketing digital* en un contexto en el que el acceso al mercado se ha transformado por completo y *analistas y Business controllers*, que se apoyan lógicamente en una gama muy amplia de soluciones tecnológicas.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

No lo plantearía de una forma tan drástica como desaparición, pero sí es cierto que se van a producir reconversiones en las áreas más operacionales, logísticas o de servicios generales y seguramente no será posible descartar en un futuro reducciones en ciertas tareas de apoyo administrativo. Como empresa socialmente comprometida, intentaremos aprovechar salidas naturales y reciclar y formar los recursos para que en la medida de lo posible sean aprovechados para otros cometidos.

«Nuestros alumnos hoy aprenden con las herramientas más punteras como un aliado fundamental; Esta aproximación es el resultado de la convicción de que tenemos que prepararles y avanzar con ellos en el mundo que les espera y que es cambiante»

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Para los alumnos de nuestras aulas y para la generación Z que está actualmente accediendo al mercado, la tecnología forma parte natural de su esencia como personas. Son nativos digitales. Para ellos el uso de las herramientas digitales está presente en sus relaciones sociales, culturales y en su forma de estudiar y aprender. Han nacido con internet, y los dispositivos móviles y en definitiva la tecnología es un medio no un fin en sí mismo.

El sistema educativo no puede estar alejado de esta realidad. El Grupo SEK es innovador y ya construimos un sistema propio hace 20 años, el aula inteligente, donde la tecnología era un soporte fundamental de aprendizaje. Nuestros alumnos hoy aprenden con las herramientas más punteras como un aliado fundamental; Esta aproximación es el resultado de la convicción de que tenemos que prepararles y avanzar con ellos en el mundo que les espera y que es cambiante. Son jóvenes diferentes, disruptivos y el sistema educativo debe ir en paralelo, acompañándoles en el nuevo viaje.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Desde mi punto de vista, el proceso de transformación que nos acompaña no ha modificado muchas de las habilidades que se requerían a un directivo en el pasado. Elementos como la resiliencia, la gestión emocional o la superación de la adversidad permanecen inalterados como habilidades directivas que trascienden al tiempo. Sin embargo, es cierto que en la actualidad hay una serie de competencias que deben ser reforzadas: en primer lugar, la capacidad de construir un proceso participativo y ágil que canalice de forma eficaz la innovación. En segundo lugar, es muy difícil abordar la gestión en un mundo cada vez más digitalizado sin conocimientos robustos de tecnología. No en vano, el directivo tiene que liderar a la organización por la incierta senda del desarrollo tecnológico. En tercer y último lugar hay tres elementos que a mi juicio van a ser totalmente determinantes y exigen un alto dominio al ejecutivo actual: El análisis de información, analítica visual de datos y Big Data; el eBusiness y el marketing digital y la inteligencia artificial y las herramientas predictivas. Creo que cualquier persona que aspire a dirigir una organización en el futuro deberá dominar en toda la extensión del término estos tres ámbitos.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Creo que no existe actualmente, pero sí puede llegar a existir. Y no se trata de un algoritmo, sino de motores de Inteligencia Artificial, desarrollados por grandes corporaciones tecnológicas como Google, Facebook o Microsoft, y que ya están al alcance de compañías, en muchos casos *start-ups* innovadoras. Sus manifestaciones se empiezan a percibir de una forma vibrante en muchos ámbitos: reconocimiento de rostros, traducción de idiomas muy perfeccionada, identificación en milésimas de segundos de patrones de comportamiento, predicciones cada vez más certeras. En algunos de estos casos, incluso estos motores son capaces de captar y expresar sentimientos, lo que me parece sencillamente mágico.

«Algunos han dicho que en el futuro existirá la persona electrónica además de las actuales personas físicas o jurídicas. Yo no creo que muchos de nosotros logremos verlo en toda su dimensión, pero es una realidad que sin duda llegará»

Algunos han dicho que en el futuro existirá la persona electrónica además de las actuales personas físicas o jurídicas. Yo no creo que muchos de nosotros logremos verlo en toda su dimensión, pero es una realidad que sin duda llegará. Y posiblemente antes de lo que pensamos.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La regulación del mercado de trabajo debe de incentivar y promover conceptos vitales como la deslocalización y el teletrabajo, la racionalización de horarios y la conciliación de la vida personal y profesional que se posibilitan en gran parte por el uso de la tecnología. Este creo que es uno de los retos más importantes tanto a nivel normativo como cultural.

Por otra parte, deberían existir también bonificaciones a la creación y contratación de determinadas posiciones específicas del mundo digital como mecanismo para incentivar la reconversión digital de las empresas y los avances en innovación.

Por último y fuera de la regulación del mercado de trabajo, me parece imprescindible igualar la fiscalidad (IVA) de los productos educativos digitales en relación con el formato impreso, que es una inconsistencia significativa en un contexto en el que pretendemos que lo digital prevalezca.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Antes de terminar, me gustaría hacer una mención a la globalización, que a mi juicio tiene conexiones muy evidentes con la digitalización. Hace años que el Grupo ha apostado por un proceso de expansión internacional que requiere perfiles que, de acuerdo con mi experiencia, solapan las habilidades digitales con una mentalidad abierta, global y flexible. Creo que ambos aspectos, globalidad y digitalización, siguen indudablemente caminos paralelos.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca

D.

EMPRESA FAMILIAR



Nuria Villanova Giral
Presidenta y fundadora ATREVIA

<http://atrevia.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Para mí la digitalización es un cambio radical en la manera de gestionar y de vivir la empresa. No es simplemente un nuevo canal de comunicarte, no se trata de una mera incorporación de nuevas tecnologías, sino que es un cambio radical. Las empresas están abiertas a un proceso de cambio continuo, les urge la innovación, y todos los días deben estar dispuestas a revisar lo que hacen y cómo lo hacen. La clave de la transformación digital es la transformación de las personas.

Los cambios son vertiginosos. Hace unos días estaba con una colega y vi cómo hacía una fotografía al recibo del café que habíamos tomado, y al recibo de la tarjeta y después rompía ambos recibos, le daba clic al centro de coste al que tenía que ir, y así se ahorra el trabajo del asistente, de rellenar la hoja de gastos, de imputarlos, etc. Con un simple clic.

Como Presidenta de ATREVIA, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Hoy las marcas se crean y destruyen en las redes sociales, y el vínculo es el idioma. Cuando buscas una marca y pones al lado la palabra salud, medio ambiente, denuncias, problemas... encuentras lo que ha salido en tu país.

Google te ayuda por cercanía, pero hay que traspasar las fronteras, y el conducto es el idioma. Esa reflexión nos ha conducido en nuestro proceso de internacionalización, que nos ha llevado a estar en 14 países, 10 de ellos en Latinoamérica.

La digitalización ha cambiado también mi manera personal de interrelacionarme, de conectar y de compartir, que cada vez hago más a través de las redes sociales. Twitter y mi blog me sirven para compartir con mi propio equipo, ahora que todos los meses viajo a tres o cuatro países, y tenemos equipo en tantas áreas. También las redes me sirven para conectar con clientes, amigos, personas con las que hemos establecido proyectos en común.

¿Cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía? Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

La digitalización nos está obligando ya a reinventar los organigramas de las compañías. Por ejemplo, quienes tenemos presencia en diferentes países y regiones, debemos dejar de pensar en el espacio geográfico, ya que los equipos deben actuar por sinergias e intereses comunes, independientemente del espacio en el que estén. La deslocalización permite que los equipos puedan trabajar en cualquier lugar y a cualquier hora, así que el concepto tradicional de empleado se queda anticuado ya que lo importante es quién colabora contigo, no las horas que pasa en la oficina.

«La deslocalización permite que los equipos puedan trabajar en cualquier lugar y a cualquier hora, así que el concepto tradicional de empleado se queda anticuado ya que lo importante es quién colabora contigo, no las horas que pasa en la oficina»

Se trata de cambiar la actitud ante la digitalización: da igual que sea el departamento financiero, de RRHH, de eventos, de comunicación financiera, lo que hay que trabajar es la actitud, estar absolutamente abiertos, buscar cualquier tecnología que nos permita hacer nuestro trabajo más rápido y mejor

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuales estáis demandando en los últimos cinco años?

Nuestro grueso de perfiles siguen siendo comunicólogos, perfiles con estudios del mundo de la comunicación a los que la digitalización también les ha influido requiriéndoles manejo profesional de RRSS (comunicación online) y cada vez más red de contactos de *influencers*, por ejemplo de los sectores de consumo, moda o lifestyle.

A corto plazo, y de forma adicional, tenderemos a incorporar perfiles con conocimientos en materia de Big Data y Science Data.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les hacía falta?

De cara a la digitalización, realizamos acciones formativas en dos campos básicos:

– *Social Selling*: conocer las herramientas para generar relaciones de calidad, construyendo relaciones, siendo relevantes, ofreciendo beneficios y obteniendo la venta deseada.

– Contenidos: saber cómo actúa el nuevo cliente digital, cómo hacer prospección de nuevos clientes en RRSS profesionales, la importancia de tener un buen perfil en LinkedIn y Twitter, cómo contactar y gestionar bases de datos en LinkedIn y Twitter, etc.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Es verdad que muchos procesos cambian radicalmente y se producen unos ahorros de tiempo brutales, pero también surgen nuevas maneras de poder colaborar, poderlo hacer desde diferentes países, no necesariamente hacerlo desde una gran ciudad sino desde diferentes lugares, hay otras oportunidades de poder trabajar.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En el caso de ATREVIA, nuestros equipos crecen cada año. Ya somos más de 320 colaboradores en 14 países. Nuestra compañía hoy es radicalmente diferente a la que teníamos cuando se produjo la crisis económica mundial.

Ahora mismo tenemos perfiles de una gran pluralidad: ingenieros, filósofos, sociólogos, bogados, economistas... El talento no conoce fronteras, géneros ni edades.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Cada vez demandamos más perfiles transversales y plurales; personas con gran capacidad para generar contenidos, con conocimiento de las herramientas de métrica digital y analítica *web*. Asuntos como la redacción y optimización de acciones para SEO o la creación de campañas de *performance* cobran mucha importancia.

«Cada vez demandamos más perfiles transversales y plurales; personas con gran capacidad para generar contenidos, con conocimiento de las herramientas de métrica digital y analítica *web*»

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Cada vez se trabaja más de modo transversal, en proyectos que implican a varios departamentos y profesionales de muy distinto perfil. Ya no hay posiciones inamovibles ni tampoco puestos rígidos. Las consultoras debemos trabajar la comunicación de modo integral, en todas sus dimensiones, y a escala global. Ese es uno de los retos fundamentales de la digitalización.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Me gusta mucho una frase de un profesor del IESE, José Ramón Pin: «No es tan importante lo que estudie un alumno en la universidad, que haga lo que más le gusta, que estudie lo que quiera, pero siempre con matemáticas y con inglés, estudie lo que estudie», porque eso le va a permitir luego hacer el máster que quiera y vivir donde quiera. Ahora que me toca que mi última hija escoja estudios, cuando miro los programas de la universidad me parecen tan cuadrículados y alejados del

mundo, que no puedo entender cómo haya evolucionado tan poco habiendo tantas universidades nuevas en nuestro país.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

En un entorno en constante cambio, que requiere nuevas aptitudes y conocimientos, los directivos deben saber colaborar, escuchar, responder y motivar. Hay competencias y habilidades fundamentales: la pasión por el cambio, adaptarse a trabajar en red –es decir, con diferentes personas y distintos modelos–, y ser capaces de hacer que las cosas sucedan, con el foco en los resultados.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Hoy todo es global, y tanto los sistemas jurídicos como laborales y fiscales siguen siendo limitados. Hay emprendedores que están en California y montan una empresa con dos personas que no conocen –en India o en Vietnam– y piensas: ¿dónde hay que pagar los impuestos?, ¿quién va a pagar las carreteras, los hospitales? Todo está hecho para unos entornos geográficos y hoy ya las empresas, los trabajos, no están limitados a esos entornos.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Que la transformación digital afecta sobre todo en estas dos áreas: tiene que haber alguien que lidere la parte tecnológica, big data, análisis, plataformas... pero la otra gran clave es la comunicación, poner el foco en los colaboradores, abrazar la transformación digital, aceptar cambios radicales en la estructura.

Hay que reinventar la comunicación en nuestro entorno, con los ciudadanos, con los políticos, con todos los entornos.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Camilo Pereira Pérez

Presidente y consejero delegado de FRONDA

<http://www.fronda.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Engloba muchas cosas. La capacidad de llevar ingentes cantidades de información en el bolsillo, poder comunicarse de una manera fácil y eficiente, facilitar la creación de contenidos, conducir de manera más segura.

Como Presidenta de FRONDA, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Mayor eficiencia en general en mi trabajo. Mayor capacidad de obtener información a un coste bajo.

¿Cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tú compañía? Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Creación de una nueva área de negocio on-line, dependiente de DG. El resto, similar.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuales estáis demandando en los últimos cinco años?

La mayoría de los perfiles continúan siendo similares. Los del área on-line incorporan obviamente conocimientos y experiencias propios de los «nativos digitales».

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les hacía falta?

No en especial. La baja edad media de nuestra plantilla facilita un aprendizaje natural del uso de las nuevas tecnologías.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Pienso que al igual que anteriores revoluciones industriales –el proceso de «destrucción creativa» del sistema de economía de mercado– la actual revolución tecnológica provocará esencialmente efectos transitorios, más que permanentes, de destrucción de empleo.

«La actual revolución tecnológica provocará esencialmente efectos transitorios, más que permanentes, de destrucción de empleo»

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles y cuáles van a desaparecer?

Nuevos, los del área de negocio online. No ha desaparecido ninguno.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Por supuesto. La enseñanza del buen uso, y del mal uso, de la tecnología debería ser algo esencial en los sistemas educativos.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Básicamente las mismas que en el siglo anterior a nivel conceptual. La tecnología es una herramienta más, de un enorme potencial, pero una herramienta.

«Los procesos relacionados con la creatividad, la imaginación, las personas... serán de difícil sustitución»

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Pienso que los relacionados con la creatividad, la imaginación, las personas... serán de difícil sustitución.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Creo que son temas independientes.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Gerardo Lara López y Victor de Ávila Rueda
Director General Global de Recursos Humanos y Director General de Estrategia y Desarrollo Corporativo de SACYR

<http://www.sacyr.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para vosotros el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca vuestra opinión a través del contenido que le deis a este concepto.

Esa definición es muy amplia y cada uno tiene su propia definición del término «digitalización».

Para nosotros la digitalización consiste en el uso intensivo de tecnologías digitales para generar mejoras sustanciales en la calidad de nuestras infraestructuras y servicios, mediante cambios profundos en la gestión de la empresa –procesos, organización, sistemas, capacidades y cultura– que permitan una mayor colaboración entre empleados, proveedores y clientes para generar oportunidades de mejora de eficiencia y rentabilidad.

La transformación digital hoy en día ya no es más una opción, es un imperativo estratégico. Todo lo que se pueda conectar se conectará, todo lo que se pueda analizar se analizará y todo lo que se pueda digitalizar se digitalizará.

¿Cómo creéis que ya está afectando en el desempeño de vuestras funciones directivas?

Ya está afectando mucho la forma en que gestionamos el día a día, y aunque a veces no nos damos cuenta, cuando vuelves la vista atrás te das cuenta del camino recorrido.

La digitalización está cambiando el modo en el que tomamos decisiones, las maneras en que lideramos equipos, las prácticas de como generamos y compartimos el conocimiento y hasta la forma en que interactuamos con nuestros clientes y proveedores

Esto se ve reflejado desde la forma en la que compartimos la estrategia corporativa con los equipos a lo largo de las geografías donde operamos, los distintos modelos en como resolvemos pro-

blemas complejos involucrando personas de distintas divisiones y funciones, hasta la forma en que utilizamos nuevas herramientas de formación on line.

Desde una perspectiva más operativa, hemos dotado de infraestructuras y herramientas a todos los empleados del Grupo, por ejemplo, todas nuestras oficinas internacionales y locales ya están conectadas por líneas dedicadas de alta capacidad, tenemos más de 700 directivos y gerentes conectados con video conferencia en sus teléfonos inteligentes, hemos dotado con herramientas de movilidad a personal operativo en los contratos de apoyo a la dependencia, etc.

Todo esto se ha dado en los últimos dos años y apenas estamos comenzando.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de vuestra compañía. Por favor concretadlo respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

El sector de las infraestructuras no había iniciado, hasta hace poco, el camino hacia la digitalización. Pero esto está cambiando de forma acelerada, lo que implica un profundo cambio en la mentalidad y en los usos y prácticas tradicionales que hasta hace poco se daban por sentados.

Por ejemplo, ahora estamos dotando de herramientas digitales a las áreas operativas de las divisiones, no solo las áreas administrativas, es decir estamos digitalizando el núcleo de nuestro negocio. Esto está comenzando a generar oportunidades de mejora operativa en el diseño, aprovisionamiento, gestión y mantenimiento de nuestras infraestructuras y servicios. Es cierto que aun nos queda un largo recorrido de mejora pero pensamos que estamos yendo en la dirección adecuada.

Para ello, estamos creando un área de Transformación Digital para identificar probar y diseminar rápidamente las ventajas que da la incorporación de nuevas tecnologías digitales en la empresa, todo esto alineado con nuestra estrategia de innovación. También estamos reorganizando la estructura de IT para mejorar la calidad de servicio a las áreas usuarias para contar con sistemas «Legacy» más modernos y eficientes.

¿Qué perfiles habituales se han dejado de contratar y cuáles se están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

La transformación digital en nuestra empresa es reciente y por tanto, el cambio de perfiles o capacidades se va dando por área, pero no de forma masiva.

No es realista pensar que todas las funciones y perfiles se puedan o deban cambiar de la noche a la mañana. Aquellas líneas de negocios o funciones sometidas a una mayor competencia o mayores presiones para reducir costes o mejorar eficiencia, son las que más rápidamente están cambiando.

La internacionalización también está siendo un catalizador que junto con la digitalización, están siendo vectores de cambio sin precedentes.

«Buscamos personas con gran iniciativa que se identifique con nuestro proyecto empresarial que sepan trabajar en equipo y estén dispuestas a innovar, que tenga capacidades de comunicación oral y escrita y que dominen el inglés»

Buscamos personas con gran iniciativa que se identifique con nuestro proyecto empresarial (orientado a mejorar la calidad de vida del ciudadano que utiliza nuestras infraestructuras y servicios), que sepan trabajar en equipo y estén dispuestas a innovar, que tenga capacidades de comunicación oral y escrita y que dominen el inglés. Por supuesto, no podemos obviar que exigimos

excelentes capacidades técnicas ya que somos una empresa que desarrolla proyectos complejos de infraestructura y servicios.

¿Qué formación digital os habéis visto obligado a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Claramente podemos distinguir dos segmentos de profesionales, los «millennials» y los que son más analógicos. Para los del primer segmento, dado que han crecido en este ambiente digital, les resulta mucho más fácil adaptarse y asimilar las nuevas aplicaciones y tecnologías. Con los analógicos es un proceso más lento donde hay que explicar y quitar el miedo al uso de aplicaciones o sistemas digitales, la clave está en identificar «champions» para que sean los que viralicen su uso entre sus pares.

Hemos llevado a cabo talleres para explicar el proceso de transformación digital y en los que, desde el área de innovación junto con los directivos de las líneas de negocio, hemos escogido las tecnologías digitales y los procesos de negocio que darán forma a nuestro futuro perfil digital corporativo.

Adicionalmente, se está avanzando con diferentes formatos de cursos presenciales y/o por la intranet en temas tales como Big Data, Machine Learning, IoT, Robot Process Automation, Realidad Virtual y Aumentada, Inteligencia artificial, Movilidad, Smart Cities, etc.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué pensáis al respecto?

Esas amenazas se han dado desde la primera revolución industrial con la entrada de las máquinas de vapor y ha continuado cada vez que se piensa en grandes cambios tecnológicos.

Estamos de acuerdo en que se generarán cambios en los perfiles de las personas requeridas por las empresas, pero esas disrupciones comienzan por los modelos de negocio y sus propuestas de valor y continúan con los perfiles y capacidades requeridas para poder ejecutar dichos modelos de negocio.

Es aventurado decir qué funciones quedarán y cuáles desaparecerán. Hay funciones repetitivas, de bajo valor, que están siendo y serán claramente sustituidas por robots que hacen el trabajo de 10 personas por el coste de una y sin «errores humanos».

Pero también creemos que la inteligencia humana seguirá siendo indispensable y no podrá ser completamente sustituida por la inteligencia artificial. No vemos en un futuro próximo que la Inteligencia Artificial pueda incorporar las emociones y muchos otros matices de la condición humana en sus algoritmos.

¿Pensáis que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en vuestra industria?

Las empresas que operamos en el sector de las infraestructuras y servicios tendremos que reinventarnos para seguir siendo competitivas a escala global y seguramente los cambios que tendremos que llevar a cabo serán más profundos y radicales de los que ahora imaginamos.

No tenemos claro de en qué medida dichos cambios afectaran las funciones actuales, pero seguramente se crearán nuevas áreas y funciones y por tanto nuevos empleos. Está claro que hay funciones que dejarán de existir porque podrán ser digitalizadas.

Algunos hablan de que el 50% de los empleos actuales podrían ser sustituidos. Sin embargo, estoy convencido de que se crearán nuevos trabajos necesarios para gestionar empresas más ágiles, que generen una cantidad de datos e información que tengan que analizar y que requieran estar mejor conectadas con sus clientes y proveedores.

En vuestra empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Gestores de riesgos, gestores del cambio, especialistas en digitalización, business intelligence, operadores de drones, dinamizadores de innovación en nuevas tecnologías, etc.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en vuestra industria?

«Nos parece mucho más interesante y realista reinventar a nuestra gente que cambiarla por otra con nuevos perfiles»

Más que desaparecer puestos específicos, serán redefinidos y dotados con nuevas herramientas, es decir, se digitalizarán funciones actuales y mucha gente podrá ser actualizada tecnológicamente porque en su vida cotidiana ya lo está haciendo. Nos parece mucho más interesante y realista reinventar a nuestra gente que cambiarla por otra con nuevos perfiles. Es cierto que habrá nuevas funciones, pero no toda la organización será sustituida. ¿Por qué no podemos reinventarnos? Una mezcla de nuevas capacidades junto con conocimiento experto del negocio, será una combinación imbatible para ser más competitivos.

¿Cómo cree que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

No somos expertos en docencia pero en base a mi experiencia podemos resumirlo en dejar de poner tanto énfasis en la memorización y mucho más en la experimentación.

Si memorizas tarde o temprano lo olvidas, pero si vives la experiencia del aprendizaje a través de la experimentación en el mundo real, no solo aprendes de forma más divertida, sino que lo interiorizas mucho mejor. Y no podemos olvidar la habilidad de hablar y escribir en varios idiomas.

Además tenemos que hacernos a la idea de que a lo largo de nuestra vida profesional tendremos que aprender y desaprender constantemente. La formación continua será la base para la creación sostenida de nuevos conocimientos y la única forma en que podremos reinventarnos cíclicamente.

¿Cuáles creéis que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Liderazgo (capacidad de inspirar y motivar la acción de otros), gestión de la diversidad en equipos, capacidades de comunicación oral y escrita, idiomas y una sólida experiencia internacional para adaptarse a múltiples entornos culturales.

Eso, junto con el conocimiento experto en sus áreas de actuación directiva.

Por descontado que sea cual sea la formación de origen, los directivos de éxito tendrán que reinventarse continuamente a lo largo de su vida profesional, Esto implica desarrollar una capacidad de aprendizaje durante toda la vida. Si consideras que ya dominas un tema, y «te duermes», seguro que te quedarás obsoleto antes de que te des cuenta.

Añadiríamos que los directivos del siglo XXI no sólo tendrán que saber y querer trabajar con equipos más diversos en género, etnia y edad, eso de hecho ya está sucediendo, sino que también tendrán que gestionar eficazmente la diversidad cognitiva, es decir personas que piensan distinto al líder. La diversidad cognitiva se traduce en la perspectiva que adoptamos ante un reto o problema, la forma en la que enfocamos dicho problema y procesamos la información.

Estudios recientes concluyen que equipos formados con personas que piensan de forma divergente resuelven los problemas más rápido y de forma más efectiva, incluso comparados con grupos creados por «expertos» pero con esquemas mentales muy parecidos.

¿Creéis que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Creo que la inteligencia artificial será capaz de desarrollar algoritmos para ayudarnos a tomar decisiones, incluso para predecir escenarios complejos de múltiples variables. Sin embargo pensamos que aún falta muchísimo tiempo para que haya algoritmos que tomen decisiones donde el sentido común, la empatía y los sentimientos jueguen un rol determinantes.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Un tema sin duda muy actual, es esperar que la introducción de tecnologías RPA (Rapid Process Automation) sustituirán personal administrativo y/u operativo. Eso está preocupando a algunos por los potenciales despidos que pudiesen generarse y por tanto la pérdida de ingresos de la Seguridad Social para garantizar las pensiones. Sin embargo, pienso que en el futuro las nuevas profesiones y puestos de trabajo que se creen serán equivalentes a los puestos que se automatizarán.

Por último, ¿hay alguna cuestión que os gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

¡Suerte con el libro!!!

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Iñigo Sagardoy de Simón

Presidente y Socio de SAGARDOY ABOGADOS

<https://www.sagardoy.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización es la actividad que consiste en la aplicación de las nuevas tecnologías a cualquier ámbito de la sociedad, incluidas las empresas.

Como Presidente de Sagardoy, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

La abogacía también se está viendo afectada por la digitalización en dos puntos muy concretos: de un lado, en todo lo relacionado con el procedimiento y la relación con los tribunales. A día de hoy, toda tramitación judicial se realiza por medios telemáticos sin la presencia del papel. De otro, muchos procesos que anteriormente se hacían de forma manual, con la ayuda de asistentes legales, ahora se hacen de forma automática con herramientas informáticas muy potentes.

Por otra parte, la relación con los clientes cada vez está más digitalizada.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

No hay una concreción clara en departamentos, dado el funcionamiento de un despacho de abogados, pero claramente el área de documentación es la que más impacto ha tenido en el ámbito de la digitalización.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

No han existido grandes cambios, pero sí que es cierto que la incorporación de letrados en el despacho ha requerido que los nuevos candidatos tengan nuevos perfiles y habilidades informáticas que anteriormente no eran tan precisas.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Nuevas herramientas informáticas, uso de nuevas tecnologías de búsqueda de jurisprudencia, uso de la herramienta de LexNet para relacionarse con la Justicia y uso de dispositivos móviles.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza ¿Qué piensas al respecto?

Creo que se trata de una amenaza real. Habrá trabajos (los más rutinarios) que serán sustituidos por robots. Y habrá sectores que sufrirán una transformación digital potente y generará desempleo.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

«En nuestro sector, al tratarse de un sector de trabajo eminentemente intelectual, el impacto entiendo será menor. Pero en el perfil de abogado contratado se requerirán nuevas habilidades y competencias»

En nuestro sector, al tratarse de un sector de trabajo eminentemente intelectual, el impacto entiendo será menor. Pero en el perfil de abogado contratado se requerirán nuevas habilidades y competencias que hasta la fecha no eran necesarias.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

No existen cambios al respecto.

En todo caso, surgirán nuevas «empresas legales» que aprovechando el boom tecnológico den un servicio distinto al actual.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Trabajo relacionado con documentación, trabajo rutinario de operaciones estándar y cuestiones legales sencillas.

¿Cómo cree que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Los niños deben crecer en un nuevo entorno digital. La educación infantil debe ser pionera en esta materia.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Liderazgo, trabajo en equipo, transformador y comprender los cambios globales en la empresa y en la sociedad.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No tengo la respuesta para ello...

«Una regulación del mercado de trabajo distinta a la actual, menos uniforme, más flexible y que atienda a todas las nuevas necesidades empresariales del siglo XXI»

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La demanda de los consumidores, las distintas formas de trabajar, el impacto de las nuevas tecnologías va a requerir una regulación del mercado de trabajo distinta a la actual, menos uniforme, más flexible y que atienda a todas las nuevas necesidades empresariales del siglo XXI.

Por último, ¿hay alguna cuestión que le gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Qué debemos ser proactivos (y no reactivos) ante los cambios que se avecinan. Cuánto antes nos anticipemos, mejor.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 

E.

START-UPS



Miguel Hernández Fontes
Fundador BRICK BANG

<http://brickbang.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

A medida que vamos incorporando conocimientos nuevos a disposición del público en general en forma de tecnología, vamos modificando diversas maneras o actitudes a la hora de desarrollar nuestras actividades diarias.

La adaptación a esas tecnologías, no ya sólo de uso de las mismas sino también como la comprensión de la ciencia que las sostiene, se hace cada vez más imprescindible para los profesionales que trabajan con ellas todos los días.

En mi opinión, la digitalización no deja de ser una alianza con un nuevo socio obligado, que nos permite trabajar a unos niveles de productividad imposibles hace pocos años y nos abre un mundo de nuevas oportunidades.

Sería una situación ideal si no trajera consigo una mochila llena de posibles problemas y situaciones que pueden llegar a ser catastróficas para una pequeña empresa.

Como directivo de una start-up, ¿cómo cree usted que ya está afectando en el desempeño de tu rol?

Supongo que realmente, como gestor, lo que más se percibe es el imprescindible uso de las comunicaciones, la necesidad de optimizar el tiempo en todo tipo de gestiones tanto internas como externas del negocio. Las transacciones y comunicaciones entre bancos, empresas y clientes finales

deben tener un buen soporte para que sean rápidas, efectivas y seguras. Es clave también mantener elementos tecnológicos adecuados y renovar equipos cada cierto tiempo.

El conocimiento de las herramientas que nos hacen ser competitivos es esencial para no convertirnos en el limitante de nuestra propia empresa, el simple hecho de saber o no si un correo electrónico es malicioso, puede llevar a una empresa a la ruina. Imaginemos una gestoría que a final de trimestre, en hora de presentar cuentas recibe un ataque informático que encripta o hace desaparecer los datos de sus clientes, esa empresa, lamentablemente, tiene los días contados.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de las compañías en general. Por favor, concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

En una empresa de nuestras características el departamento obligado de nueva inclusión con respecto hace pocos años es sin duda el de marketing digital y venta online.

Podríamos afirmar que una nueva empresa que no dedique medios y recursos en medios digitales no existe a ojos del público, un público cada vez más acostumbrado a hacer todo tipo de compras y operaciones mediante internet en detrimento del negocio tradicional. Las redes sociales acaban por ser el escaparate de miles de empresas que compran y venden a la distancia de un «clic» del consumidor, y por supuesto pelean por hacerse un hueco en el gran escaparate y mercado que soporta y significa internet.

Es en muy pocos trabajos donde no se requiere el uso mínimo de un ordenador y una base de datos, el trabajo más artesanal que podamos imaginar, si lo podemos comprar por internet significa que hasta que tenemos el objeto en casa ocurren varias cosas:

Se obtiene una fotografía digital creada por un aparato tecnológico que hay que saber utilizar, se ha incluido en una base de datos personal o compartida, tendrá que ser gestionada mediante un *software* que ofrezca la posibilidad de comprarlo online. Habrán transferencias bancarias (que no dejan de ser una transmisión de bits de una base de datos a otra) entre tarjetas, cuentas ligadas o no a plataformas de pago tipo PayPal, comunicaciones con empresas de transporte que también trabajan con bases de datos, softwares y hardwares que facilitan su trabajo y al final de todo, el cliente tendrá su objeto en casa después de haber montado una buena marea de bits entre unos y otros elementos del juego y entrando en la partida muchos elementos que de manera tradicional no se dan.

¿Qué perfiles habituales se han dejado de contratar y cuales se están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

El perfil del trabajador no formado en el uso de las tecnologías tiene cada vez menos aceptación por parte de las empresas que se ven obligadas a utilizar todo tipo de herramientas digitales, se reduce el espectro de posibles trabajos a realizar y de uno u otro modo se ve obligado a incorporar conocimientos mínimos para conseguir un trabajo. La capacidad de adaptación al cambio es imprescindible y los trabajadores están al tanto de todo esto, no coge a nadie por sorpresa. El manejo de programas de diseño y gestión hacen que el empleado sea realmente rentable pues además de sus funciones básicas puede desarrollar actividades beneficiosas para las empresas que de no contar con este tipo de trabajadores, debería recurrir a empresas externas para ciertos trabajos que suponen un elevado coste, a veces inasumible por los pequeños negocios

¿Qué formación digital consideras se ha visto obligada a proporcionar a los profesionales que hasta ahora no les hacía falta?

En nuestro caso no ha hecho falta más que el manejo de algún *software* nuevo implantado para mejorar las gestiones. En cuanto a la formación, no ha hecho falta enviar a un empleado a hacer ningún curso, también es cierto que los empleados disponen de unos cursos que ofrece el estado de modo gratuito y en algunos casos han escogido algún tipo de formación digital, lo cual es bueno para la empresa.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

En este caso que plantea, estoy convencido que la tecnología no decide nada, son las personas que crean y aplican las leyes, gestores de empresas, países, los que en su gestión hagan controlables las situaciones nuevas que se vayan dando, formen a los ciudadanos, creen empleos y usen la tecnología para generar una mayor calidad de vida para la ciudadanía.

No creo que debamos dejarlo todo en manos de empresas, debería de haber cierto control por parte de los gobiernos para garantizar que los avances tecnológicos y las nuevas oportunidades lleguen a todos por igual y tienen una finalidad positiva para la sociedad, no una meramente comercial.

«No creo que debamos dejarlo todo en manos de empresas, debería de haber cierto control por parte de los gobiernos para garantizar que los avances tecnológicos y las nuevas oportunidades lleguen a todos por igual y tienen una finalidad positiva para la sociedad, no una meramente comercial»

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo?

No es que se creen o destruyan puestos de trabajo por la digitalización, sino más bien que por un lado, desaparecen trabajos pero para dar lugar a otros nuevos, y por otro lado, existen diferencias que se generan gracias a los escasos medios de control de ciertas empresas con las que la competición comercial está perdida de antemano. La herramienta no es mala, el uso indebido de ella si puede serlo. Existen varias plataformas de compras por internet conocidas que, verdaderamente han acabado con miles de negocios tradicionales que no han logrado incorporarse a los nuevos tiempos y hacerse competitivos debido a diversos motivos, algunos internos y otros externos debido a no jugar en igualdad de condiciones fiscales, legales o de cualquier otro tipo.

En tu experiencia, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Creo que la mayoría de los trabajos se conservan, es el número de ellos lo que varía, un operario de almacén, contando con tecnología es más eficiente, de tal manera que la empresa necesita un trabajador y no tres, que necesitaba antes de incorporar esa tecnología. En esencia encontramos los mismos trabajos pero las herramientas que nos ofrecen los avances tecnológicos hacen que sus servicios sean más rápidos y eficientes a diversas escalas. Hace 40 años operarios instalaban línea de cable telefónico en los hogares, hoy se instala fibra óptica, antiguamente las asesorías, bancos, empresas tenían sus archivadores con la información necesaria para desarrollar sus labores, hoy en día esa información está en computadoras que permiten hacer las mismas gestiones y muchas más debido a la rapidez de la gestión de datos internas y externas de la empresa.

¿Cuáles son las especialidades/posiciones dentro de tu sector que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en la industria?

En el sector en el que trabajamos tan especializado, el contacto directo con el cliente es imprescindible, buscan artículos concretos que requieren cierto asesoramiento, explicación e incluso demostración, lo cual hace que la venta no sólo debe ser online, ha de haber una tienda física, y empleados, lo cual hace que los gastos sean infinitamente mayores que un negocio del mismo sector pero con sólo venta online.

La existencia de nuestro modelo de negocio está sujeto a los hábitos y costumbres de la sociedad, pueden desaparecer igual que aparecieron si no resultan rentables.

Si hablamos a nivel general, obviando particularidades de algunas empresas, vemos cómo la atención al público se va reduciendo cada vez más, y es posible que dentro de unos años este tipo de trabajos sean en su mayoría gestionados por máquinas.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

La mejor preparación que puedan tener los alumnos es la que les permita no sólo adaptarse a los cambios, también debería permitirles entender esos cambios como oportunidades para mejorar. Los centros educativos están obligados a potenciar la creatividad, la adaptación, el trabajo en equipo y métodos de investigación y búsqueda de información.

Una cosa que tenemos que tener bien en cuenta es que la era digital va a ser la suya, que los niños de tres años ya manejan tablets, que los adolescentes llevan en su bolsillo tecnología superior a la que poseía la NASA hace tan sólo unos años, que la inmensa mayoría de la población usa tecnología de una u otra manera y lo toman como natural, pues es la era en la que han nacido.

En mi opinión, los sistemas educativos tendrían que evitar que exista una cierta alienación del alumno con respecto a la tecnología, debemos entender lo que utilizamos, y saber cuál es el mejor modo de utilizar esas herramientas.

La introducción curricular de la robótica en las aulas es señal de que ya se está haciendo algo al respecto, y que lejos de quitar puestos de trabajo en las aulas, en muchos casos los crea.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

La era digital propone muchas interrogantes, pero también muchas certezas, y una de ellas es la innegable velocidad de los cambios que nos vemos obligados a aceptar.

Un directivo puede adaptarse a los cambios, pero es la selección y dirección del equipo que trabaja con él, la que se hace cada día más importante, pues para poder crecer, innovar, el gestor debe poder delegar en los empleados en aspectos que pueden ser protocolizados, de tal modo que se disponga de tiempo para desarrollar las diversas líneas de negocio y poder crecer en el mercado, es la única manera de liberar tiempo en unas cosas para poder avanzar en otras nuevas, la gestión del tiempo es algo crucial para cualquier empresa que quiera crecer.

Es importante también que la relación con los empleados sea fluida de tal modo que se pueda realmente crear un ambiente de trabajo óptimo en el que el trabajador esté motivado, sea eficiente y el directivo pueda gestionar el talento de cada trabajador.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

«Si analizamos la velocidad a la que avanza la ciencia y la tecnología, y vemos lo que existía hace veinte años y lo que tenemos hoy día, es difícil saber cuáles son los límites, si los hay»

Creo que sí, ciertas cosas como los vehículos sin conductor que estamos viendo aparecer últimamente en diversos medios nos muestran la realidad del asunto, y es que, en cierta medida ya los tenemos y los estamos usando a «nivel amateur». Si analizamos la velocidad a la que avanza la ciencia y la tecnología, y vemos lo que existía hace veinte años y lo que tenemos hoy día, es difícil saber cuáles son los límites, si los hay.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Debemos pensar por qué trabajamos, necesitamos adquirir ciertos bienes y servicios y la tecnología nos puede brindar la oportunidad de tener todo eso que necesitamos y más si la producción depende de máquinas y no de personas, vuelvo a repetir que la herramienta en sí no es nada, depende del uso que hagamos de ella nos dará uno u otro resultado. Algunos soñamos con un tiempo futuro en el que las máquinas trabajen para nosotros y podamos dedicar nuestro tiempo a otro tipo de actividades.

Otros, predicen el cataclismo laboral en el que los hombres, desesperados ven cómo las máquinas les roban el trabajo y se hacen tan prescindibles que son apartados de la sociedad.

En mano de los gestores está conducir los avances de la ciencia a un buen fin.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Marta Plana
Cofundadora y General Counsel de DIGITAL ORIGIN

<https://www.digitalorigin.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Para mí digitalización es transparencia, velocidad, reducción del *time to market*, menores costes, pero también significa simplificación de procesos, apertura de nuevos mercados, mejor conocimiento de los clientes, mejora continua. En definitiva, innovación. Digitalización es sinónimo de futuro inmediato, prácticamente de presente para las empresas españolas.

Los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo obligan a empresas de todos los sectores a afrontar su digitalización para no quedarse atrás en unos mercados en transformación. Los expertos estiman que el 40% de las empresas desaparecerán en los próximos años si no afrontan con garantías la digitalización de sus estructuras y procesos. Por ello es tan fundamental la transformación digital o digitalización de las compañías.

Como fundadora de Start Up ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu profesión?

«Las *fintech* hemos venido para poner en común finanzas y tecnología a través de productos y servicios que revolucionan la relación con los usuarios»

En el sector que a mí me ocupa, el *fintech*, la tecnología se está aplicando de manera masiva y generalizada, lo que supone una auténtica revolución, un reto y algo impensable hace unos años en el sector financiero. Las *fintech* hemos venido para poner en común finanzas y tecnología a través de productos y servicios que revolucionan la relación con los usuarios y que permiten pensar en una economía digital más eficiente, flexible y beneficiosa para el usuario. Estamos en un escenario dinámico, que ha llegado para quedarse. En este sentido, un buen encuadre jurídico de la actividad del *fintech* es fundamental para generar seguridad en los usuarios y en los inversores.

Queríamos saber cómo piensas que ha afectado la irrupción de la tecnología al rol de fundadora de Start Up.

Digital Origin está basado en la tecnología desde sus orígenes. Desde la concepción del negocio, somos una compañía 100% tecnológica, con un objetivo claro: revolucionar el sector financiero con la tecnología. Desde nuestros inicios hemos utilizado la tecnología para cambiar el tablero de juego del sector financiero.

Como cofundadora de la start up Digital Origin, tuvimos claro desde el principio que nuestra compañía sería digital desde el principio y no nos la imaginamos de otra forma.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

En nuestro sector, el *fintech*, es precisamente lo contrario: el presente y futuro del sector *fintech* es muy prometedor y creo firmemente que supone una gran oportunidad para muchos perfiles profesionales: ingenieros, informáticos, científicos, expertos en *big data*, expertos en finanzas, abogados, expertos en marketing. Todos ellos son necesarios en nuestro sector lo que se traduce en una alta demanda de profesionales cualificados para dar respuesta a este sector en auge.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria en particular?

Estamos viviendo una profunda revolución del sector financiero y necesitamos profesionales altamente cualificados, tecnológicos y no tan tecnológicos (matemáticos, físicos, economistas, abogados, etc) que puedan dar respuesta a nuestras demandas. En Digital Origin se agrupan profesionales con un perfil muy internacional, altamente preparados, con una visión global del negocio en el que operan, y con unas aptitudes muy concretas: excelentes en su trabajo, solidarios, con ganas de aprender y de trabajar en equipo.

En tu profesión, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías harán posibles?

En Digital Origin ingenieros e informáticos conviven con perfiles profesionales de lo más variado: desde matemáticos o físicos, que se ocupan del *Big Data*, de la analítica e interpretación de la información, hasta financieros que conocen bien el negocio bancario, o profesionales de marketing digital con capacidad analítica. También contamos con abogados, expertos en *compliance*, y comerciales que se ocupan de vender nuestros servicios.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Es importante que los sistemas educativos introduzcan el desarrollo de inteligencias múltiples en los alumnos para que puedan dar respuesta a los retos profesionales y vitales que nos plantea la sociedad actual.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un profesional del siglo XXI?

«La competencia básica que debe tener cualquiera que quiera adentrarse en el ámbito de las finanzas tecnológicas, o *fintech*, es la capacidad de adaptación»

Aparte de la creatividad, la comunicación y la alta capacidad de resolución, creo que la competencia básica que debe tener cualquiera que quiera adentrarse en el ámbito de las finanzas tecnológicas, o *fintech*, es la capacidad de adaptación y de formar parte de equipos en constante proceso de aprendizaje y de innovación.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Los algoritmos sin duda superan a las personas en la toma de decisiones, pero eso no significa que vayan a sustituir a los humanos: siempre será necesaria la intervención humana para corregir o aportar cierta lógica que un algoritmo no puede entender.



Alberto Díaz

Socio Fundador de DIGITAL MIGRATION PARTNERS

www.digitalmpartners.com

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización debe ser una historia de productividad. La manera en la que la tecnología desintermedia una o varias partes de la cadena de valor de una empresa o industria.

Como Directivo de una Start Up ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu profesión?

«La digitalización o en general la tecnología es un punto de partida de la mayoría de las innovaciones y la generadora de la velocidad del cambio que vivimos»

La digitalización o en general la tecnología es un punto de partida de la mayoría de las innovaciones y la generadora de la velocidad del cambio que vivimos.

Queríamos saber cómo piensas que ha afectado la irrupción de la tecnología al rol de Directivo de Start Up.

A cualquier directivo le ha afectado o le debería de afectar. No sólo porque debe saber gestionar en un entorno más incierto sino porque su forma de liderar a los equipos debe cambiar.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a los profesionales que trabajan con vosotros que hasta ahora no les había hecho falta?

Por un lado *skills* digitales, es decir más bien técnicas. Por otro lado el desarrollo de capacidades necesarias para moverse en este entorno (ejecución, proactividad, transparencia, rapidez, etc.).

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

«La transformación digital tiene la oportunidad de hacer un mundo mejor. Pero claro que existen riesgos, no sólo del mal uso de la tecnología, sino de las consecuencias sociales no deseadas»

La transformación digital tiene la oportunidad de hacer un mundo mejor. Pero claro que existen riesgos, no sólo del mal uso de la tecnología, sino de las consecuencias sociales no deseadas. El desempleo y la desigualdad son dos de ellos. Pero también es cierto que se abren multitud de oportunidades de desarrollarse como personas a través de mejor salud, mayor productividad, mayor capacidad de apalancar nuestro talento o de explotar nuestra creatividad humana. Soy optimista.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria en particular?

Construyen. Mírame a mí. Nadie nos esperaba, ni a mí ni al equipo, en el mundo de la consultoría.

En tu profesión, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías harán posibles?

Me dedico a la consultoría de transformación de empresas en la era digital. Se crean oportunidades de trabajos relacionados con innovación de modelos de negocio o propuestas de valor o de start ups continuamente.

¿Cuáles son las especialidades dentro de tu sector que, como consecuencia de la transformación digital, entiendes que van a desaparecer?

En mi sector lo veo al revés, veo muchas propuestas profesionales nuevas.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

El modelo educativo de la era industrial está roto. Es impensable que cuatro años de universidad o aprender lecciones de memoria construyan una carrera profesional activa y satisfactoria. Más práctica, menos clases magistrales, más debate, más creatividad, más errores, etc. Todo ello y más cosas son necesarias para la nueva sociedad.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un profesional del siglo XXI?

Más emprendedor, más aprendedor.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Vaya pregunta. No lo sé porque cada día salen nuevos estudios al respecto. Lo que quiero pensar es que muchos aspectos de la condición humana son inalterables.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

El mercado debe adaptarse a los nuevos modelos pero proteger a los trabajadores. Y protegerlos no significa necesariamente subsidiarlos sino darles acceso a formación permanente, incentivar su espíritu emprendedor, etc.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Que soy optimista respecto a la transformación digital pero debemos asegurarnos de que el tejido empresarial español se adapta rápidamente al nuevo paradigma. Transformación digital es más un reto de gestión que de tecnología. La tecnología es fundamental pero el diseño organizacional para que entregue todo su potencial de productividad es igualmente crítico, sino más.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Clemente Cebrian

Consejero y cofundador de EL GANSO

<https://www.elganso.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización no es tener una página *web*; tiene que ver con la estrategia, con que la empresa se adelanta a lo que está pasando con el apoyo de estas herramientas. Yo diría que estamos hablando de una estrategia global/cultural de la compañía. Hay que trabajar «*on line*» desde la dirección, hasta en el punto de venta, en la distribución forma de vender, recursos humanos.

Como Cofundador y Consejero de El Ganso, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de sus funciones directivas?

Ha cambiado radicalmente. En la gestión de la compañía, más que en el control, que también, en el seguimiento y en la relación con el cliente. A través de las redes sociales, cuando un cliente te sigue está al día de lo que está pasando, de dónde estás; con las redes sociales la comunicación es más fluida y personal con cada uno de nuestros clientes, ahora está al día sabe dónde estás, que tiendas nuevas hay. Y la comunicación desde las empresas cambia la percepción de las marcas por parte del cliente.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología en tu sector y en tu caso en el organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Uno de los principales cambios ha sido la cantidad de datos de los clientes con los que contamos ahora, y que si se manejan bien son muy importantes para la toma de decisiones, ya que te dan la posibilidad de comprobar los nuevos clientes, aumento o disminución de las ventas, etc.... Por otro lado, y en cuanto a los puestos, hay una serie de posiciones más administrativas, las menos, que se han amortizado. Sin embargo, lo correcto sería decir que los puestos en nuestra compañía se están transformando y además están apareciendo posiciones nuevas.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

«Pensamos que los profesionales que trabajan con nosotros han de tener unas habilidades/actitudes diferentes, independientemente de que sean abogados, economistas, informáticos»

Más que de puestos nosotros pensamos que los profesionales que trabajan con nosotros han de tener unas habilidades/actitudes diferentes, independientemente de que sean abogados, economistas, informáticos.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Claro que sí, en el 2006 cuando nosotros empezamos no existían estos sistemas tecnológicos, y ha habido que ir adaptando a todos los empleados a esta nueva forma de entender el negocio y por supuesto con el aprendizaje de uso de las nuevas herramientas; redes sociales, *e-commerce*, etc...

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Entiendo que se transforman los empleos y que aparecen nuevos, soy optimista en este aspecto.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Crean empleos porque la digitalización hace más eficiente a la venta por lo que al final se abren más tiendas.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Digital Office, Responsable de Redes Sociales. También todo lo relacionado con IoT, realidad aumentada y *Big Data*.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Ya he contestado en las preguntas anteriores, aunque creo que no desaparecen, se transforman y adaptan a las nuevas circunstancias, creo que pasaremos a un modelo de adaptabilidad y formación continua.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Hay que fomentar la integridad, creatividad ligada a las nuevas tecnologías: a la programación, robótica, necesitan enseñarles a no tener miedo a los errores y a trabajar pensando.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

«Inteligencia emocional/empatía, capacidad para asumir los cambios. En el caso *retail* la movilidad geográfica ligada a los idiomas y claro saber aprender de los errores»

La primera es inteligencia emocional/empatía, capacidad para asumir los cambios. En el caso *retail* la movilidad geográfica ligada a los idiomas y claro saber aprender de los errores desde el punto de vista de saber rectificar a tiempo.

¿Cree que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Claramente no, aunque también creo que las máquinas nos ayudarán a tomar mejores decisiones y llegar más lejos. El peligro es que mal enfocadas también podrían hacer el efecto contrario, por ello la formación y el siempre componente humano es fundamental.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

El mercado va hacia un ecosistema abierto; mucho hacia la figura del freelance, profesionales que trabajen por proyectos. El sistema actual no está concebido para la realidad del mercado español donde existen muchos autónomos y Pymes.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Sí, me gustaría desde aquí insistir con la gente joven en que pongan todas sus fuerzas e intenten trabajar en aquello que les gusta. España necesita gente creativa y emprendedora, tenemos que creérselo porque lo tenemos. Adicionalmente veo las empresas como entidades creadoras de valor económico y social.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Marcos Alves Cardoso
CEO y socio fundador de EL TENEDOR

<https://www.eltenedor.es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Si nos ceñimos al significado, la digitalización es la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos, afectando a todos los sectores. Sin embargo, la digitalización es mucho más e implica mucho más, tanto a nivel profesional, económico y hasta personal. Es una nueva manera de ver y de hacer las cosas, en la que el tiempo y el espacio se convierten en instantaneidad. Esto afecta a los procesos y a la creación de nuevos perfiles profesionales y nuevas oportunidades de negocio. En definitiva, la digitalización es una revolución de la forma de pensar y operar en el mercado.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

La digitalización afecta a todas las vertientes de nuestra vida, también al desempeño de las funciones directivas. Gracias a las nuevas tecnologías y a la digitalización de los procesos podemos tener una visión global e instantánea de lo que ocurre en nuestra compañía y en el mercado, esto nos permite una mayor capacidad de análisis y, por supuesto, mayor agilidad y reactividad en la toma de decisiones.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tú compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«Durante estos años hemos conseguido que los restaurantes reciban casi la mitad de sus reservas online y que los usuarios ya no sólo reserven vía web, sino que lo hagan a través de la app móvil»

Nuestro caso es un poco particular, nosotros ya nacimos digitales. Nuestro gran reto ha sido digitalizar un sector, el de la restauración, que era eminentemente tradicional. Cuando nosotros nos lanzamos al mercado en 2007, Internet estaba revolucionando todos los sectores y la restauración también necesitaba subirse al tren de las nuevas tecnologías. Fue entonces cuando lanzamos nuestro *software* de gestión de reservas para restaurantes «ElTenedor Manager» (que sustituye al típico libro de reservas en papel) y nuestra *web* de reservas ElTenedor. Durante estos años hemos conseguido que los restaurantes reciban casi la mitad de sus reservas online y que los usuarios ya no sólo reserven vía *web*, sino que lo hagan a través de la app móvil por la que ya recibimos el 60% de las reservas.

A nivel interno, evidentemente también hemos evolucionando y han ido surgiendo departamentos cada vez más especializados y adaptados a las necesidades del mercado como el departamento de CRM, el de mobile o el de Social Media.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

En ElTenedor valoramos mucho la actitud, las ganas, la motivación y especialmente la iniciativa. Solemos buscar perfiles dinámicos y que tengan ese espíritu emprendedor que marca nuestra filosofía. Como para toda compañía que opera en distintos países, para nosotros son fundamentales los idiomas y, por supuesto, una formación adaptada al puesto requerido, siempre teniendo en cuenta que operamos en un mundo digital.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Como te comentaba antes al nacer digitales, nuestro equipo ya contaba con formación y habilidades digitales. Por supuesto, hacemos todo lo posible por proporcionarles training especializados en nuevas tendencias o herramientas que puedan optimizar el desempeño de sus tareas. Al final, los profesionales debemos estar en contante reciclaje de conocimientos, escuchando al mercado y adaptándonos.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Creo que la digitalización lo que crea es la demanda de nuevos perfiles profesionales adaptados a las necesidades del mercado. Lejos de generar desempleo, considero que puede crear empleo, puesto de trabajo diferentes acordes con la revolución tecnológica. Por ejemplo, en el mundo de la restauración ahora se precisa que el personal de sala de un restaurante sepa gestionar las reservas a través de medios digitales o herramientas como ElTenedor Manager, sepa coger las comandas desde una Tablet o incluso manejarse en redes sociales.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Como te comentaba en la pregunta anterior las nuevas tecnologías precisan de profesionales que sepan usarlas y aplicarlas. Desde este punto de vista, considero que crean empleo, nuevos empleos,

para los que se demandan nuevos perfiles profesionales que conozcan y manejen las nuevas tecnologías.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

La revolución digital ha conllevado la aparición de nuevos puestos de trabajo y, en el caso de ElTenedor, la especialización de departamentos. Hace unos años nos dimos cuenta que el usuario ya no sólo era usuario *web*, sino también *móvil* y tuvimos que adaptarnos y lanzar nuestra app *móvil*. Esto hizo que tuviésemos que crear un departamento especializado en *mobile* y contar con profesionales expertos en tecnología *móvil*.

Por otro lado, en los últimos años han surgido nuevos canales de comunicación como las redes sociales y esto también ha hecho que nuestro departamento de comunicación se haya diversificado y formado para adaptarse a estos nuevos canales.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Como te decía, creo que la transformación digital lo que creará son nuevos puestos de trabajo. Por ponerte un ejemplo, en el mundo de la restauración cada vez se demandan más profesionales que sepan usar las nuevas tecnologías, las redes sociales, etc. Cualidades que complementan a las ya tradicionales de puestos de trabajo como jefe de sala o camarero.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

A día de hoy los niños ya nacen con instinto digital, son «digital native». La introducción de las nuevas tecnologías en las aulas, desde los primeros cursos, es esencial. Las pizarras digitales, el uso de tablets, etc. están dinamizando y digitalizando la enseñanza donde se forman los profesionales del futuro.

Esto también está ocurriendo en las enseñanzas superiores, en nuestro caso vinculadas con el mundo de la restauración. En varias escuelas de hostelería como Hofmann o Basque Culinary ya se estudian y usan sistemas de gestión de reservas de restaurantes como ElTenedor Manager. En definitiva se forma a los profesionales con las herramientas del momento.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

«El directivo del presente y del futuro tiene que tener habilidades digitales pero, sin duda, lo más importante es saber rodearse de un buen equipo, de los mejores expertos en cada área»

Evidentemente el directivo del presente y del futuro tiene que tener habilidades digitales pero, sin duda, lo más importante es saber rodearse de un buen equipo, de los mejores expertos en cada área de negocio de la compañía.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No lo creo. Al final en la toma de decisiones influyen factores que un algoritmo no puede incluir (coyunturas, situaciones, aspectos humanos, etc). En muchas ocasiones se toman decisiones tácticas o estratégicas que no siempre son tan lógicas como sería el resultado de un algoritmo y no por ello son menos válidas.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La transformación digital ha revolucionado la forma de trabajar en todos los sentidos, surgen nuevas situaciones, nuevas alternativas, nuevos puestos de trabajo que antes no estaban contemplados, ni regulados y que, por supuesto, precisan una regulación. Es el caso de las economías colaborativas, por ejemplo.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Nada más que añadir, gracias

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  **smarteca**



Martín Huete Gómez
CEO de FINIZENS

<https://finizens.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalizar no es más que utilizar las facilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para cambiar de manera radical todos los procesos tanto internos como externos de una compañía, surgiendo nuevas maneras, negocios y oportunidades. Es lo que ya se denomina como la revolución digital.

Como CEO de FINIZENS, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

De una manera total, un directivo hoy en día no puede estar alejado de lo que supone esta revolución digital.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Al ser una compañía de reciente creación, todas las actividades, áreas y departamentos ya se han formado bajo este nuevo paradigma, máxime cuando Finizens se engloba dentro de las denominadas fintech (empresas de servicios financieros que utilizan las nuevas tecnologías para realizar dichos servicios de una manera disruptiva).

¿Qué formación digital te has visto obligada a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

A todas las contrataciones del equipo se les pedían ya esas habilidades «digitales» de hecho gran parte de las contrataciones son desarrolladores para realizar la plataforma.

«Uno de los paradigmas que van a cambiar es la concepción clásica del yo trabajo en... por la de que muchos profesionales tendrán su propio autoempleo y trabajarán de manera diferente, colaborando por proyectos en diferentes empresas»

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Como toda revolución va a suponer cambios drásticos en todos los órdenes y como no podía ser de otra forma también en el empleo, yo creo que uno de los paradigmas que van a cambiar es la concepción clásica del yo trabajo en... por la de que muchos profesionales tendrán su propio autoempleo y trabajarán de manera diferente, colaborando por proyectos en diferentes empresas. Es decir las empresas externalizaran en buena medida aquellas partes de la cadena de valor que no sean su «core» de negocio.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En la industria de servicios de inversión las nuevas tecnologías más que crear o destruir lo que van es a transformar radicalmente el empleo existente, hacia una concepción de dar valor al cliente y no de vender producto como ha estado haciendo la banca tradicional.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles? ¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Al ser una start-up y dentro de lo que se denomina Fintech todos los puestos de trabajo se han configurado bajo este nuevo paradigma.

En el ámbito de los servicios financieros en general y en particular en los servicios de inversión, en España existe un oligopolio bancario muy potente, sin embargo la irrupción de las nuevas tecnologías, el nuevo consumidor y las nuevas regulaciones europeas (MifidII) van a posibilitar que un Tsunami arrase lo que conocemos actualmente, tal y como ya ha pasado en otras industrias, todo ello en beneficio del consumidor final así que en la industria todas aquellas personas o instituciones que no entiendan esto, seguramente desaparecerán y mucho antes de lo que ellos se imaginan

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

En nuestro ámbito de servicios financieros se lleva hablando desde tiempo inmemorial, de la baja cultura financiera de la sociedad española y sin duda este es uno de los temas de enseñanza obligatoria en los colegios, pero ojo también a lo que se entiende por cultura, si es adoctrinamiento por parte de los grandes bancos, eso no es cultura financiera

«En nuestro ámbito de servicios financieros se lleva hablando desde tiempo inmemorial, de la baja cultura financiera de la sociedad española y sin duda este es uno de los temas de enseñanza obligatoria en los colegios»

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Yo la resumiría en dos, humildad para aprender y saber escuchar y empatía para poder organizar equipos y entender los retos que se avecinan.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

En el ámbito de los servicios de inversión la combinación entre algoritmos para la toma de decisiones evitando el sesgo de las emociones y las habilidades humanas para hacerlo entender y explicar puede ser un arma muy potente para los próximos años.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Haciéndolo más flexible sin olvidar la necesaria protección de este nuevo empleado que seguramente no lo tendremos en nómina.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Simplemente que esta revolución digital va a ser algo muy positivo y que transformara radicalmente lo que conocemos hasta ahora y no hay que tenerle miedo, solo la humildad y valentía necesaria para que cada uno de nosotros acometa su propia reinención.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



María García Crespo
CEO de INNUBA y patrona de UNO ENTRE CIEN MIL

<http://innuba.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización tiene que ver con aproximarse a la realidad desde un profundo cambio de paradigma, del EGO al ECO, del individuo al grupo, del monólogo al diálogo. La revolución digital ha propuesto una nueva mirada de los canales, mensajes, relaciones y enfoques que son mucho más abiertos, holísticos, colaborativos, transparentes aunque también incontrolables.

«Digitalización tiene que ver con aproximarse a la realidad desde un profundo cambio de paradigma, del EGO al ECO, del individuo al grupo, del monólogo al diálogo»

¿Cómo CEO de Innuba cree usted que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

En mi caso he tomado conciencia de las ventajas que las herramientas digitales han supuesto en mi día a día, tres ejemplos muy concretos:

- Uso LinkedIn cada vez más para reclutamiento y desarrollo de nuevo negocio.
- Utilizo el Skype para reuniones con clientes y colaboradores casi semanalmente.

- Busco reputación de las compañías a través de comentarios de consumidores/clientes para detectar necesidades no cubiertas.
- Elaboro enfoques de trabajo a través de foros/espacios multidisciplinares de una forma eficaz contando con una red enorme de talento hasta ahora imposible de juntar.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Cuando creamos *Innuba* tuvimos claro la necesidad de contar con una estrategia digital desde el comienzo y sumar al equipo una persona que se dedicara a diario a alimentar/inspirar/ informar de lo que hace *Innuba* cada día a través de las redes. En negocios emergentes la estrategia digital se hace indispensable ya que te permite sensibilizar e informar de una realidad emergente a públicos muy diversos y al mismo tiempo muy **específicos**.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Los perfiles más jóvenes ya vienen con la consciencia y conocimientos digitales en su ADN, han crecido con ello y se aproximan a las tareas desde las ventajas que lo digital les suma a nivel de eficiencia, eficacia e inspiración.

¿Qué formación digital os habéis visto obligado a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Masters en marketing y estrategia digital que permitan introducir oferta de servicios y entregables desde este nuevo contexto.

Ha supuesto una verdadera revolución, ha sido un proceso de transformación sobre todo cultural de las compañías que han tenido que retar viejas creencias e incorporar lo digital en el ADN del negocio, ahora mismo está ocurriendo un proceso similar con la innovación social de la que INNUBA es pionera en este nuevo reto.

La digitalización es hoy una macro tendencia general que trabaja por una nueva sociedad donde la colaboración y la consciencia son claves. En este sentido somos testigo a diario como los planes estratégicos de la compañía incluyen este cambio replanteándose modelos de colaboración y servicios al cliente muy diferentes.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Muy al contrario, la digitalización presenta una oportunidad de ampliar el foco, de detección de nuevos negocios, de elasticidad de marca, de oportunidad de llegar a nuevos mercados y targets, de relanzar productos desde otra perspectiva... se abren las posibilidades y con ello un mayor empleo.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Crean empleo en la medida en que surgen necesidades nuevas que las compañías hasta ahora no se habían planteado y además permiten ofrecer a los empleados nuevas oportunidades de crecimiento.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

«La figura de un responsable de contenidos y estrategia digital es hoy en Innuba clave para dar a conocer el negocio y sensibilizar sobre la emergencia de este nuevo sector que estamos liderando, la innovación social trascendente»

La figura de un responsable de contenidos y estrategia digital es hoy en Innuba clave para dar a conocer el negocio y sensibilizar sobre la emergencia de este nuevo sector que estamos liderando, la innovación social trascendente.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Más que de posiciones me gustaría hablar de aptitudes, todas aquellas personas que se resistan al cambio, a ampliar su visión, a ver las oportunidades emergentes no encontrarán una posición desde la que crecer en esta nueva era digital, lo de menos son las competencias concretas, la digitalización tiene que ver con la visión innovadora en general que trasciende de lo tecnológico para adentrarse en una forma de ver el mundo curiosa, agradecida y en constante cambio.

Cómo cree que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Los sistemas educativos que trabajen por potenciar la observación, el análisis, la interpretación, el espíritu crítico y la visión global necesariamente estarán trabajando por desarrollar competencias claves en esta nueva era de lo digital. No se trata de «descansarse» en las herramientas digitales como fin en sí mismo, son medios que tienen que colocarse al servicio de un aprendizaje de nuevas inteligencias.

Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

La capacidad de escucha, la claridad y la transparencia, la integración de visiones diferentes, el enfoque en el ser humano y sus necesidades, el ser ejemplar en comportamientos responsables y ética, el premiar el riesgo/fracaso y el autoconocimiento profundo para mostrar la vulnerabilidad y la necesidad de buscar siempre nuevas realidades para mejorar y crecer.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

En absoluto, la dimensión emocional es clave para la toma de decisiones, está demostrado que cuando usamos solo el enfoque racional las soluciones son menos sostenibles, menos impactantes/relevantes y menos movilizadoras.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Me gustaría recordar la dimensión positiva que ha traído la revolución digital en cuestión de valores: Se ha incrementado la transparencia, la gestión del conocimiento, el trabajo en red, la eficiencia de tiempo, la co-creación, el espíritu crítico y la capacidad de denuncia social por gran parte de la sociedad que por cuestiones de *status* estaba en gran medida silenciada.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



José Manuel Arnaiz de Castro
CEO LOOZEND

<http://www.loozend.com/loozend-es/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Es la optimización de los procesos de ocio y de negocio a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La digitalización empezó a ser relevante como consecuencia de que un gigante de la informática como IBM lanzó un **«ordenador personal» en los años 80's**. Aquella nueva tecnología puso la productividad personal y la eficiencia en la gestión a disposición de empresas mucho más pequeñas que antes, incluso de individuos.

Las comunicaciones de datos, y muy especialmente Internet, trajeron a finales de los años 90's una enorme eficacia en la **comunicación entre máquinas** compatibilizando el acceso a los contenidos, de manera que desde cualquier máquina se podía acceder a cualquier contenido, destruyendo las restricciones que hubo hasta entonces. Esta hiper-conectividad demostró un crecimiento exponencial del **valor** de la conectividad, por una parte, y por otra, como consecuencia de este creciente valor percibido, han provocado una altísima penetración de la combinación Internet-Ordenador, inconcebible hasta hace muy poco.

La telefonía móvil, y, sobre todo, Internet móvil, ha sido capaz de **ampliar los momentos de uso**, al ser una máquina similar a los anteriores PC's, muy potente, extremadamente portátil, e incorporando sensores totalmente rupturistas como el GPS, el acelerómetro, la cámara, o la pantalla táctil, ampliando aún más la penetración, el tiempo de utilización, y la modalidad de uso, y como consecuencia, el alcance y la profundidad de los contenidos y de las funciones.

Hoy entendemos todos que esta digitalización es capaz de generar modificaciones muy profundas, incluso radicales, y muy rápidas, en los modelos de negocio de cualquier industria. La manera de adquirir clientes, de comparar productos, de obtener ayuda, de pagar, incluso de diseñar los productos o de recomendarlos. Esta transformación afecta ya a todos los procesos y a todos los ámbitos de la empresa.

Como CEO de startups, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Genera un enorme campo de oportunidad para resolver deficiencias, llenar huecos, y encontrar nuevos usos y perfeccionamiento de los procesos de cualquier cadena de valor; la propia, pero también la de los competidores o sustitutos. Exige mirar a los lados con mayor frecuencia, sutileza y determinación para identificar amenazas, pero también para buscar oportunidades.

Obliga, también, a conceptualizar la empresa de manera más amplia, incorporando lo que llamábamos empresa extendida, y asumiendo que algunas partes importantes, incluso sustanciales, podrían llegar a ser «externas». En el ámbito personal, el efecto principal es la extensión en el alcance, la profundidad y la variedad de las relaciones con otras personas y con empresas.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor, concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Lo que está cambiando no es el organigrama, sino el propio concepto de organización, girando hacia estructuras que más parecen una simbiosis, un ecosistema, en lugar de un organismo con fronteras definidas.

«Lo que está cambiando no es el organigrama, sino el propio concepto de organización, girando hacia estructuras que más parecen una simbiosis, un ecosistema, en lugar de un organismo con fronteras definidas»

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

No creo que desaparezcan, más bien se transformarán, y la modificación más importante será la «parcialización» de la dedicación: CFO part time, Dir RRHH part time, controller part time, etc. Muchas startups, incluso habiendo alcanzado cierta madurez, no necesitan la dedicación completa en algunas de las funciones.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Imagino que esta misma pregunta se la hicieron nuestros antepasados ante la mecanización de la agricultura, o frente a la irrupción de la máquina de vapor. El ser humano se caracteriza por su flexibilidad y su capacidad de cooperación, y son estos los «genes virtuales» darwinistamente dominantes.

Otra cuestión sería cómo se deber repartir el trabajo y el ocio, y los bienes y servicios que producimos con nuestra actividad.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Precisamente mi industria es embudo e imán de empleo y talento. No es que sea ilimitada, pero es evidente que hay una enorme deficiencia de mano de obra, o mejor dicho, de aportación de cerebro, en la industria de las startups tecnológicas.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Muchos, pero por ejemplo: Growth hacker, QA (quality assurance), UX (User Experience), Data Chief Officer, y un montón de otras funciones que ni podemos imaginar en este momento.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

A mí me parece de una importancia vital incrementar las capacidades de los niños para adaptarse a las nuevas circunstancias en los siguientes aspectos (Reglas para infantes):

- Lo que antes era la dicotomía Cierto/Falso debe empezar a ser interpretado desde una óptica de Confiable/Dudoso, para gestionar mejor la Infoxicación (intoxicación debida al exceso de información – término de Alfons Cornella).
- Entender mejor las causas y las consecuencias de los acontecimientos, revisar las relaciones causa-efecto buscando la sustancia, encontrando los porqués más genuinos.
- Aprender a reinterpretar la lógica booleana que siempre hemos enseñado, en nuevos términos: pasar del silogismo y la lógica exacta a una lógica «suficientemente aproximada», lógica borrosa, que les permita ver los árboles buenos dentro el bosque que supone la superabundancia de datos.
- Entender bien los tres modelos que producen cambios de comportamiento, percepción, u opinión, y ser capaces de discernir entre ellos: influencia, persuasión y manipulación, o vistos desde el otro punto de vista: ejemplo, convicción, engaño.
- Y, por último, ayudarles a ser conscientes del cambio que estamos sufriendo en la percepción de la frontera personal, siendo este un fenómeno que la transformación digital produce naturalmente en las personas. Que sean muy conscientes, y gracias a ello puedan gestionar mejor la cada vez más desdibujada frontera entre Yo y los Demás, entre Dentro y Fuera, entre Ser y Estar.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Las de siempre: empatía, flexibilidad, astucia, perseverancia, y mucho sentido común.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No siendo futurista es difícil opinar sobre esto. Es evidente desde hace muchos años, que el conocimiento humano se programa, se materializa, en *software* de ordenador. Las mejores «best-practices» de cómo realizar una función, por ejemplo, la gestión de stocks, o conducir un coche, se encuentran con frecuencia en las aplicaciones. Pero es raro encontrar procesos completos de toma de decisiones, y más raro cuanto menos estandarizables son las situaciones.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Los tiempos del patrono y el trabajador han cambiado, los trabajadores del conocimiento están equilibrando el poder, y saben mejor cuáles han de ser sus exigencias a cambio de, no su dedicación, sino de su creatividad, de su capacidad de innovar o de gestionar. Necesitan menos protección del

Estado. La regulación terminará por adaptarse, flexibilizarse, crear nuevas estructuras, en las que el tiempo de dedicación, la ubicación del trabajador, o la compensación a percibir se adapten más a un acuerdo entre adultos en equilibrio de oferta y demanda. Incluso vacaciones, indemnizaciones por despido, contribución a subsidios o a prestaciones sociales públicas y privadas serán más bien factores de acuerdo que imposiciones generales.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

«¿Surgió Airbnb de la aplicación de una tecnología? ¿Qué tecnologías representan Uber, Amazon, TripAdvisor, Idealista o Snapchat? Es un error adoptar tecnologías, o incluso fomentar su adopción, con la intención de provocar innovación»

¿Surgió Airbnb de la aplicación de una tecnología? ¿Qué tecnologías representan Uber, Amazon, TripAdvisor, Idealista o Snapchat? Es un error adoptar tecnologías, o incluso fomentar su adopción, con la intención de provocar innovación.

Es cierto que el proceso de transformación digital tiene su origen en el índice de adopción de las tecnologías. Es cierto, proviene del cambio de costumbres y de la capacidad de usar la tecnología, pero por ello es un proceso externo a una empresa concreta. Y desde este proceso externo pueden aparecer innovaciones internas en el concepto, la visión, o la oportunidad, en un plano de negocio. Como consecuencia de un proceso de observación, sea ordenado o sea casual. Y solo más tarde viene la aplicación de un conjunto específico de tecnologías, junto con la necesaria adecuación de los recursos (materiales o humanos).

Confundimos el contexto, que es de evolución y adopción tecnológicas, con la fuente de ideas para la transformación del negocio. La fuente de ideas para la transformación digital no está en la tecnología, ni siquiera en la actitud de los empleados en relación a la tecnología. No está ahí, está en la parte más sustancial del negocio, en su modelo, en la propuesta de valor, en los ejes de la relación con clientes y proveedores. El problema que nos faltan herramientas y metodología de análisis para inferir impactos y oportunidades. Lo hacemos de manera demasiado artesanal, no existe un cuerpo de ciencia al respecto. Aún.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Nacho Vidri Salgado
Cofundador y CEO de POMPEII

<https://www.pompeiibrand.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización para mí significa principalmente automatización, escalabilidad e información, haciendo sobre todo hincapié en esta última.

Como CEO de POMPEII, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Nuestra marca crece y se va consolidando poco a poco únicamente a través de canales digitales, por lo tanto afecta en todo los sentidos del negocio: estrategia global, RRHH (recruiting y organigrama), procesos, etc.

¿Qué perfiles habituales habéis contratado desde que arrancasteis vuestra compañía? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

CTO: visión global y dirección del equipo de tecnología.

Programador Full-stack: programador con conocimientos de front-end y de back-end.

CRO: especialista en optimización del *ratio* de conversión.

Digital Marketing Manager: especialista en SEO y SEM.

¿Os habéis visto obligados a proporcionar algún tipo de formación digital a vuestros profesionales desde que arrancais POMPEI?

«Desde el primer momento hemos fichado gente con una buena base de "conocimiento digital". Aun así, todo cambia muy rápido y todos tenemos que actualizarnos de forma constante para no quedarnos atrás»

Desde el primer momento hemos fichado gente con una buena base de «conocimiento digital». Aun así, todo cambia muy rápido y todos tenemos que actualizarnos de forma constante para no quedarnos atrás.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Sin tener una opinión muy formada al respecto, creo que si la digitalización permite hacer a una máquina el mismo trabajo que un humano a un coste más bajo van a tender a desaparecer muchas posiciones. ¿En qué escenario puede acabar eso? No lo sé. He oído hablar de conceptos como el UBI (Universal Basic Income), pero no sé si será esa la solución. En cualquier caso creo que en los próximos años esto supondrá un cambio sociológico muy fuerte.

En mi opinión, creo que no hay que temer al cambio, ya que con este surgen nuevas oportunidades también. El mundo nunca puede dejar de avanzar, por lo que lo importante es desarrollar una gran capacidad de adaptación.

«Creo que no hay que temer al cambio, ya que con este surgen nuevas oportunidades también. El mundo nunca puede dejar de avanzar, por lo que lo importante es desarrollar una gran capacidad de adaptación»

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Ahora mismo creo que lo están creando, pero no es algo que haya contrastado. Lo creo por la cantidad de agencias digitales que hay en el mercado y por las divisiones / estrategias digitales que están incorporando recientemente las grandes compañías. Aun así, está por ver cómo afectará finalmente el ecommerce al comercio offline.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Creo que las que estén exclusivamente ligadas al comercio físico.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Principalmente proporcionando formación de «buenas prácticas», creo que el cambio sociológico va a ser cada vez más fuerte, y que lo importante es que sepamos integrar la tecnología de una «forma sana» en nuestra vida.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

No creo que hayan cambiado demasiado, si tuviera que quedarme con una diría la comunicación.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No, muchas veces lo he pensado, pero no creo que pueda llegar a pasar, y si pasa, no creo que me pille a mí.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

No tengo ni idea, yo soy partidario de regular lo mínimo posible, pero entiendo que el escenario que puede haber en el futuro requiera de unas medidas especiales.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Jorge García Bueno
CEO de PROXIMUS

<https://www.proximus.io/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Personalmente, considero la palabra digitalización como un sinónimo de adquirir y trasladar cualquier variable del mundo físico al mundo lógico. El término es muy amplio, pero siempre parte de la captación de una señal de nuestro entorno, y convertirlo en ceros y unos capaces de ser procesados por un computador.

Algunos ejemplos de digitalización son sencillos de entender como por ejemplo las medidas de la temperatura por el termostato del salón, nuestro último *selfie* o el velocímetro de nuestro coche.

Sin embargo, el término puede convertirse en un concepto extremadamente complejo a medida que dotamos de mayor inteligencia al proceso y añadimos múltiples entradas. Digitalización también lo considero como la medición del sentimiento que produce a los espectadores un anuncio de televisión analizando un *stream* de twitter o buscar el candidato ideal para un puesto de trabajo analizando cientos de currículums de forma automática.

Como CEO de Proximus, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

¡Desde el primer día! De hecho, Proximus nace exactamente de eso: analizamos el comportamiento de los compradores en las tiendas físicas. Es decir, convertimos una variable de nuestro

entorno (el movimiento de los clientes por las categorías) en analíticas que permitan entender mejor nuestra experiencia de compra. Si esto no es digitalizar, ¿qué lo es?

Además, la digitalización no sólo nos afecta a nivel de negocio, lo hace en muchos otros ámbitos. Está implantado en las bases de la empresa: la comunicación entre los trabajadores es por Slack, las ofertas laborales se publican en LinkedIn, las compras de material las hacemos en Amazon y analizamos el feedback de nuestros clientes mediante Hubspot y Zendesk.

«La digitalización está implantado en las bases de la empresa: la comunicación entre los trabajadores es por Slack, las ofertas laborales se publican en LinkedIn, las compras de material las hacemos en Amazon y analizamos el feedback de nuestros clientes mediante Hubspot y Zendesk»

¿Cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía?

En nuestro caso la inmersión es total. Dividimos nuestra empresa en tres áreas fundamentales y cada una de ellas enlaza directamente con el concepto.

Por ejemplo, el departamento de marketing gestiona nuestra base de datos de clientes, la captación de nuevos partners así como la publicación de nuestras novedades 100% online.

El departamento de ingeniería mejora nuestros sensores, protocolos de comunicación entre los mismos así como nuestros algoritmos de inteligencia artificial mediante herramientas de desarrollo y programación digitales, diseño y simuladores de circuitos electrónicos digitales y por supuesto comunicaciones entre sistemas digitales albergados en la nube.

Finalmente, el departamento de analistas trabaja día a día con herramientas de procesamiento y análisis de grandes cantidades de datos para generar informes y entender el significado de las cifras extraídas de nuestros sistemas.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años?

En nuestro caso, al trabajar en una empresa tan joven, teníamos claro desde el primer momento que era necesario construir equipos de trabajos con aptitudes muy enfocadas a nuestra tecnología y el sector de retail.

Curiosamente tenemos dos tipos de perfiles completamente opuestos. Por un lado ingenieros que a través de la tecnología nos permiten medir y extraer datos de manera eficiente.

Sin embargo, nuestros analistas de mercado tienen la capacidad de interpretar, analizar, descubrir, contrastar datos de miles de casos y extraer conclusiones accionables y lógicas. Es decir, buscamos en ellos exactamente **el proceso inverso a la digitalización**: analizar los resultados que devuelve un ordenador y convertirlo en propuestas de acciones reales para nuestros clientes.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

He tenido la suerte de rodearme de gente mucho más inteligente y ultra especializada en su sector. De manera que ha sido al revés, he sido yo el que he tenido que formarme digitalmente y dejar que sean ellos los que me propongan como ampliar sus aptitudes y conocimientos.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Esta pregunta es bastante abierta y suena casi a tópico. Hay que entender que la tecnología y la revolución digital no creará desempleo sino que hará que variemos las capacidades y tareas que se exigen a día de hoy. Aramos los campos con tractores, sacamos dinero de cajeros automáticos y vemos películas en casa, y eso no significa que no haya explotaciones agrícolas, oficinas bancarias o cines.

Sin embargo, cada vez se tiende a valorar más aquellas aptitudes que aboguen por centrarse en la digitalización: especialmente todas aquellas que nos permitan interactuar con una máquina: programación, diseño digital, gestión de redes sociales, mejora de la presencia online de una marca, uso de CRM para gestionar los clientes, etc. Por ejemplo, hace 30 años una aptitud que representaba una amenaza era la capacidad de escribir mediante un teclado (mecnografía). A día de hoy, se da por supuesto que todo el mundo sabe escribir a máquina.

Es decir, el proceso de digitalización podrá impactar en los requisitos laborales y por lo tanto en las bolsas de trabajo, pero la capacidad de aprendizaje del ser humano hará que se adapte rápidamente y sea un problema temporal. O así he entendido que ha ocurrido desde la revolución industrial.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Las nuevas tecnologías requieren principalmente de ingenieros ¿cuántos ingenieros se licenciaron hace 100 años y cuántos hay ahora? Las nuevas tecnologías no destruyen empleo, lo transforman. Los niños a día de hoy no solo construyen la nave espacial con piezas de plástico, si no que le añaden un arduino y lo hacen volar. Imagina hasta dónde podrá evolucionar la capacidad de cualquier persona que posee todas esas herramientas y conocimientos desde el primer día.

«Los niños a día de hoy no solo construyen la nave espacial con piezas de plástico, si no que le añaden un arduino y lo hacen volar. Imagina hasta dónde podrá evolucionar la capacidad de cualquier persona que posee todas esas herramientas y conocimientos desde el primer día»

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Yo aprendí a programar en Visual Basic a los 13 años. Y probablemente fue la mejor decisión que pude tomar en mi infancia. Me ayudó a descubrir el enorme potencial que suponía la capacidad de hablar y entender a las máquinas mediante *software*.

Considero primordial dotar a nuestros jóvenes de un equilibrio entre dos capacidades:

Por un lado, la capacidad de comunicarse y comandar ordenadores mediante el desarrollo de *software*. Los lenguajes de programación cada vez son más sencillos y potentes, permitiendo dedicar menor tiempo a la implementación y mayor tiempo a la búsqueda de soluciones. Creo fielmente que todo el mundo debería de saber programar al igual que a día de hoy todos sabemos conducir.

Por otro lado, es importante no descuidar el lado humano: nuestra capacidad de expresión y comunicación con los que nos rodean. No podemos dejar de lado la literatura, nuestra interpretación de la historia, el arte, la política, el humor o la música. En general, cualquier fórmula de expresión creativa. Esa capacidad será fundamental para permitir que el ser humano se diferencie de las máquinas.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

La inteligencia artificial está evolucionando a un ritmo increíble en los últimos años principalmente gracias al procesamiento paralelo y el abaratamiento de las *GPUs*. La investigación en algoritmos como el *deep learning* permiten la mejora exponencial de los sistemas de procesamiento de imágenes que permiten reconocer texturas y patrones en fotos, el lenguaje natural que nos permite mantener conversaciones casi humanas con máquinas o modelos de predicción avanzados.

Todo ello me hace pensar que habrá habilidades que se verán mermadas con el avance de las tecnologías al igual que ha ido ocurriendo en los últimos años. A día de hoy dejamos de limpiar gracias a Roomba, dejamos de cocinar gracias a Thermomix o dejamos de conducir gracias a Tesla. Todo esto ocurre hoy mismo en nuestros hogares.

Progresivamente dejaremos de hablar por teléfono con teleoperadores para hacerlo con máquinas o dejaremos de hacer la compra en el supermercado porque lo hará el propio supermercado por nosotros.

Sin embargo, bajo mi punto de vista hay muchas tareas que seguirán siendo dirigidas por personas. Obviamente aquellas relacionadas con nuestro lado más humano.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Vivimos en una sociedad que avanza cada minuto, en la que sin duda estamos viviendo la revolución «del dato». Hemos conseguido transformar nuestro entorno en números binarios que son entendibles por computadores. Nuestro gran reto será determinar cómo afectará esta revolución a nuestro comportamiento, a nuestra forma de vida, y a nuestra cultura. Mientras tanto, todos los avances apuntan en la misma dirección: trabajar de manera masiva todos esos datos y extraer conclusiones que nos ayuden a entender de manera rápida y efectiva lo que ocurre a nuestro alrededor.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca

F.

INVERSORES PRIVADOS



Jorge Maortua Ruiz-Gómez
Inversor privado

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Desde mi punto de vista es un término que se está empezando a utilizar demasiado profusamente y parece que todo es digitalización en el momento que interviene una máquina, un algoritmo.

Digitalización para mí es todo aquello que cambia de alguna forma una actitud o mejora un proceso de decisión. Hasta ahora lo que hemos visto es que muchas de las decisiones en muchos ámbitos se tomaban en función de la experiencia, en función de muestras muy limitadas, en función de la cultura empresarial que se había vivido en un determinado entorno.

La digitalización es todo aquello que permite darle un componente científico a todo ese elemento de decisión y por tanto cambia la forma de decidir. La decisión ya no es arbitraria, ya no es con ojo clínico sino que es una decisión científica fundamentada en datos dónde el tú ir en contra de los datos, exige un esfuerzo intelectual bastante fuerte

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu profesión?

En una de las compañías que tenemos, invertimos en startups y tenemos unas 16 participadas. Muchas de ellas tienen un fuerte componente tecnológico donde se pretende cambiar comportamientos y otras se fundamentan en el cambio de estilo de vida.

Como ejemplo una de las participadas dedicada a la moda, en concreto al alquiler de trajes de segunda mano, se fundamenta en un cambio estratégico en la forma de consumo, igual que Uber, AirB&B, son cambios de comportamiento fundamentados en un cambio de mentalidad. Tenemos alguna que analiza datos y sabe los hábitos de consumo del cliente cuando una persona entre en una tienda, de tal forma que la manera de colocar los artículos ya no es caprichosa. Tenemos otra

que lo que hace es como un hilo musical que escoge la música para cada momento, de forma que es a la medida de cada ubicación y en función de la hora del día. La música la conviertes en un elemento dedicado al consumo.

«En el mundo de mercados financieros, donde antes había traders y vendedores haciendo llamadas a clientes para que compraran bonos, divisas o lo que fuere, ahora hay máquinas que buscan la mejor inversión para el cliente, que saben cuando el inversor va a actuar y por tanto anticipan la llamada con la sugerencia»

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de las compañías, en concreto en tu etapa en banca. Por favor concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Empezando por las posiciones absolutamente nuevas, hay una figura nueva dependiendo del primer nivel de la organización que es el Responsable de Innovación, cosa que es tema peculiar porque hasta ahora en los bancos existe el Responsable de Tecnología, el CIO, pero de repente aparece una figura nueva que aparece a este mismo nivel y evidentemente se crea un conflicto entre los dos, porque la definición de quién hace qué una vez más es muy sutil porque uno teóricamente es innovación y otro es tecnología cuando en verdad son dos elementos imbricados en los dos conceptos pero en el fondo son diferentes. Y son diferentes porque uno pretende actuar sobre el futuro y el cómo se hacen las cosas y cómo se toman las decisiones, que eso para mí es innovación, y el otro pretende actuar en procesos, su optimización y cómo se hacen más rentables y optimas las cosas en las que se está trabajando.

A niveles inferiores eso tiene implicaciones fuertes donde por ejemplo en el mundo de mercados financieros, donde antes había traders y vendedores haciendo llamadas a clientes para que compraran bonos, divisas o lo que fuere, ha cambiado. Ahora hay máquinas que buscan la mejor inversión para el cliente, que saben cuándo el inversor va a actuar y por tanto anticipan la llamada con la sugerencia. En definitiva cambiar la forma de actuar. Y lo que es más importante, donde antes tenías equipos de veinte personas o más haciendo esto, ahora pasas a tener un equipo de cuatro con un perfil radicalmente diferente. Ya no es una persona en marketing, comercial, un experto en bonos sino que es un experto en tecnología.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a los profesionales que trabajan con vosotros que hasta ahora no les había hecho falta?

En términos generales desde mi punto de vista se sigue formando en habilidades de gestión. Si nos preguntamos si la formación va dirigida al nuevo mundo, de ser más emprendedor, de tener más capacidad de tomar decisiones, en definitiva, este mundo de mayor libertad en la que estamos viviendo, yo creo que todavía no se hace. Todavía la formación sigue siendo reglada y por lo tanto los elementos que se tienen que rellenar se rellenan desde fuera, buscando perfiles que cumplan determinados requerimientos y vía la contratación de esos perfiles se va educando a la organización en ciertos perfiles de abajo a arriba.

Lo que tienes que tener son managers suficientemente listos e inteligentes para que se unan al proceso, sean capaces de dotar los medios a la gente que tiene que impulsar el cambio y lo faciliten y no se opongan, y por tanto se da la vuelta a la pirámide de forma que los nuevos consiguen que se hagan las cosas fundamentado en las nuevas tecnologías y el jefe trabaja para ellos como seguidor de medios y esa inversión de pirámide es un tema una vez más a tener en cuenta.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Es una pregunta tradicional desde la revolución industrial. La pregunta es si entonces las máquinas sustituirían a los asnos y los tractores a los burros, si eso creaba o destruía empleo. Lo que se va viendo es que la mejora de la humanidad, las mejoras de productividad, mejoran la calidad de vida y crean más empleo y forma parte de la estructura.

El otro día estuve en John Deere Ibérica, empresa que fabrica tractores, y estuvimos hablando de la tecnología que tienen actualmente los tractores. Es un elemento de trabajo que necesita conseguir que a cada parte de la tierra que labra le dé lo que necesita a diferencia de que pases un burro y que la tierra se haca igual en todos los sitios y pongas la misma cantidad de semilla, fertilizante, abono, agua ya es historia. Hoy en día la combinación de un tractor con un dron lo consigue. Hoy en día a la misma cantidad de tierra le sacas mucha más productividad y por tanto crea más riqueza que tener a cuatro personas labrando la tierra. ¿Qué pasa con las otras tres? O se reactivan y reajustan en el nuevo escenario o se quedan fuera. Es una revolución en la empleabilidad.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Es complicado. Lo que he visto por mis hijos es un método muy memorístico y eso creo que es malo. Después mis hijos han estudiado en un entorno anglosajón y les ha costado razonar muchísimo porque su mayor drama es que les daban las preguntas con un período de dos meses para prepararlas y la pregunta del chaval es, si tengo las preguntas ¿qué hago? En España no tenemos esa cultura. El modelo va a ser muy predictivo, o eres capaz de interpretar o sino la máquina te sustituye.

Estamos viviendo un boom de las carreras técnicas. En mi época he vivido una bajada de las carreras técnicas y ahora pasa lo contrario. Confundimos un déficit como consecuencia de un boom una vez más con las aptitudes que tienen que tener las personas, aptitudes que se pueden generar en todo tipo de carreras. Y hay carreras que favorecen quizá más esas aptitudes y en concreto hablo de las humanidades que por algún motivo son carreras que están desapareciendo y me parece dramático. Tienes países donde se está eliminado de las facultades como es Hong Kong y me parece una salvajada porque el pensamiento crítico es desarrollado en estas carreras

En tercer lugar es sobre la Formación Profesional que sí creo que se está avanzando y que el tema de los grados si está intentando conseguir que las personas que quieran estudiar hasta un determinado nivel, lo puedan hacer y los que quieran hacer un grado superior también. La FP donde en otros países está muy desarrollada, en España esta denostada y es un error.

«La FP donde en otros países está muy desarrollada, en España está denostada y es un error»

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un profesional del siglo XXI?

Creo que una de las cosas que son fundamentales, que siempre lo han sido y que lo hemos visto como necesario en otras industrias y lo hemos visto cómo la revolución industrial ha hecho que determinados puestos de trabajo hayan dejado de existir, pues ahora lo que vemos es que en el White collar –en las personas que trabajan en las oficinas– de repente se está produciendo una revolución que es rápida, que afecta a puestos de trabajo y que no da espacio para la reconversión.

Ante ese escenario, ¿qué características tenemos que tener cada uno de nosotros? Para mí lo primero es flexibilidad, o te crees lo que está ocurriendo o te quedas fuera y yo creo que es un elemento fundamental. No puedes ir en contra de lo que está ocurriendo y va a seguir, está cam-

biando la forma de consumo, está cambiando la forma de acceso a la propiedad, está cambiando el deseo del individuo de tener o no propiedad, está cambiando todo, es algo brutalmente profundo lo que está ocurriendo.

En segundo lugar desde mi perspectiva de los 55 años, aprender de los jóvenes creo que es fundamental. No puedes ponerte en una mentalidad de estar de vuelta y si te quedas dos días fuera, desapareces y lo vemos con todo, con los teléfonos móviles, con las tarjetas de crédito, lo ves con todo.

Y después el ejercicio de pensar acerca de cómo todo esto va afectar al futuro y tomar apuestas en ello. Ya no vale con que papa empresa, papa estado, te vaya dirigiendo sino que ahora tenemos que tomar control del futuro, de lo que tenías hasta ahora y eso es un elemento fundamental... ya no podemos echar la culpa a nadie.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Algunas desde luego que si, otras no. Es lo de siempre, habrá de todo. Lo que si va a hacer es que el directivo, cuando tome una decisión, tenga mucho más datos para hacerlo. Ejemplos serían el de un médico hace 50 años teña ojo clínico, te ponía la mano en la frente, ponía el termómetro... después aparecen las radiografías, luego los escaners, etc. Y así sucesivamente. La información siempre va a estar ahí.

El ojo clínico cada vez va a ser menos clínico y más fundamental y, eso es bueno. ¿El médico va a ser necesario? Sí. Tengo un hijo que estudia medicina y le aconsejo que sea fontanero, que sea bueno «conectando», porque si tiene que ser bueno diagnosticando ahí las maquinas si le van a sustituir.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Cada vez más vamos a tener que convivir con un portfolio de actividades que a eso cada uno de nosotros le vamos a llamar «empleo», y tendrá su portfolio de actividades extenso pero al mismo tiempo brutalmente rotativo y nos tendremos que acostumbrar a vivir en ese entorno, con todo lo que ello implica, porque vivir así frente a tener un sueldo todos los meses, te puede llevar a cambios de hábito de consumo y a retrasar determinadas decisiones como consecuencia de cierta estabilidad económica como es la propia de vivir en pareja, decisión de tener hijos, tener vivienda o coche, todo eso ya está cambiando. Yo creo que el empleo tal y como lo entendemos hoy en día, irá cambiando.

Eso, lo que te lleva como empleado o como empleado potencial para esas actividades, es que tienes que destacar en algo, ser bueno y reconocido en algo para el nivel que hayas escogido o no recibirás una sola llamada.

Respecto de la regulación, a la velocidad a la que van las cosas, inevitablemente siempre iré por detrás y ahora a la velocidad que van las cosas, más todavía. ¿Cómo se soluciona eso? Pues no lo sé. Ahora estamos viendo dos –Uber y AirB&B– que desde el punto de vista técnico que no ético, que está motivando movimientos de lobby que son problemas sociales a resolver por una parte pero, desde mi punto de vista, no hay forma de pararlo tampoco. En mi criterio no creo que todo vale y con eso no quiero ser regulacionista pero tampoco soy de los que piensan que todo vale.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Hay un libro fácil de leer que se llama «Israel Start-Up Nation» publicado en el año 2012. Era un estudio de por qué Israel, que es un país de 60 años de vida, un país rodeado de guerras, un país convulso, por qué en el año 2012 tenía 70 empresas cotizadas en Nasdaq siendo el país extranjero

con mayor número de empresas cotizadas en el Nasdaq, un país de 7 millones y como lo había conseguido. El libro te lleva a través de muchos ejemplos a tres enseñanzas fundamentales:

– El papel que cumple el ejército en la enseñanza de las personas en Israel. La formación en el ejército es obligatoria pero, por lo visto, el ejército en Israel tiene un nivel de jerarquía muy colaborativo, al oficial se le da capacidad de replicar a sus superiores, se le da capacidad de decidir, se le exige actuar. Ese tipo de formación después, cuando la llevan al mundo empresarial, tiene un efecto importante.

– La segunda enseñanza es que Israel es un país de inmigrantes, como empiezan de cero no tienen temor a perder nada. En el momento que te acomodas con un sueldo, incluso a los 22 años, te puede hacer perder el espíritu empresarial. Hay que fomentar el paso de sector corporativo al empresarial y viceversa, los dos tienen elementos positivos.

– La tercera es el poco temor al fracaso y como de bien se ve, como un aprendizaje.

Finalmente comentar que, aunque que sea tópico, estamos viviendo una etapa apasionante donde tenemos que engancharnos desde el punto de vista de formación, acudir a foros, tener una mentalidad abierta pero al mundo al que tendemos es un mundo que democratiza el entorno.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Carina Szpilka Lázaro
Socia fundadora de KFUND

<https://kfund.co/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le das a este concepto.

Para mí es aprovechar las oportunidades de la tecnología para dar más valor a los clientes y de una manera más eficiente para la empresa.

El uso de la tecnología, internet, el móvil, el análisis de los datos, han cambiado radicalmente los hábitos de las personas y por lo tanto las empresas debemos repensar cuál es la manera de generar más valor y diferenciación a los consumidores y cómo podemos hacerlo de una manera mejor, más eficiente, que nuestros competidores. Para ello tenemos que adaptar nuestro modelo de negocio o incluso pensar uno íntegramente nuevo que aproveche las nuevas herramientas que tenemos a nuestra disposición.

Como socia fundadora ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Como profesionales la digitalización ofrece enormes oportunidades pero al mismo tiempo nos hace nuestro trabajo más difícil porque tenemos que aprender cosas nuevas, requiere un conocimiento que hasta ahora no teníamos y desarrollar nuevas habilidades que hasta ahora no eran necesarias. Así que diría que por un lado nuestro trabajo es más fácil que antes, porque tenemos más datos, más información, más capacidad de tomar decisiones, pero por otro es mucho más difícil

porque el cambio es constante, porque la incertidumbre es más alta y porque nos exige estar aprendiendo constantemente y el nivel de exigencia es más alto que nunca.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

«Se necesitan organizaciones más planas, donde la toma de decisiones sea más ágil, donde se aproveche mejor la inteligencia colectiva, donde se prime la diversidad de conocimientos y el reto constante para evitar caer en la autocomplacencia»

El mundo del trabajo está sufriendo también un cambio sustancial. Aparecen nuevas profesiones y otras tienden a desaparecer. Al mismo tiempo se necesitan organizaciones más planas, donde la toma de decisiones sea más ágil, donde se aproveche mejor la inteligencia colectiva, donde se prime la diversidad de conocimientos y el reto constante para evitar caer en la autocomplacencia.

Generalmente las áreas que más afectadas se están viendo son tres:

- Marketing, porque aparecen nuevas formas de entender y conectar con el consumidor.
- Recursos Humanos, porque hay que cambiar la percepción del talento y afrontar un enorme cambio cultural en las organizaciones.
- Las áreas técnicas, que toman más protagonismo y que cada vez tienen que ser más parte central del negocio y no un área de servicio.

Igualmente están apareciendo cada vez más áreas que se dedican exclusivamente a los datos: captación, análisis y conversión de estos datos en oportunidades comerciales reales.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a vuestros profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Utilización de nuevas herramientas de análisis de métricas y datos; Diseño; Metodología de gestión del cambio; Design thinking o Técnicas de desarrollo ágil.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Que efectivamente todos tendremos que aprender constantemente y que el reto es muy grande. Habrá quien no quiera o pueda seguir el ritmo y eso evidentemente será un problema que tendremos que afrontar.

¿Cree que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En mi industria en particular las crea pero está claro que habrá puestos de trabajo que serán automatizados en un corto plazo de tiempo y que exigirán la «reconversión» de muchos profesionales. La humanidad ya ha pasado por etapas así y hemos sido capaces de encontrar nuevas fórmulas y nuevas profesiones (que están apareciendo a pasos agigantados). Quizás el reto esta vez es que la velocidad del cambio es mayor que en las anteriores ocasiones.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Para mí tienen que desarrollarse dos cosas en simultáneo: aprender a entender bien a las máquinas y entender mejor a las personas.

Por eso sería importante desde muy pequeños introducir clases de programación y robótica, pero todo eso sin olvidar que tienen que desarrollar habilidades tan importantes como la empatía, la flexibilidad para adaptarse al cambio, la tolerancia a la frustración, etc, etc.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Tener claro el propósito, ser capaz de comunicarlo y generar compromiso a su alrededor. Para eso necesitará una gran capacidad de comunicación, cercanía con su cliente y su mercado y sobre todo ser capaz de construir un equipo basado en una cultura de confianza para poder tener una empresa innovadora que se adapte al cambio constante.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

«Creo que las máquinas pueden aprender, podrán llegar a tomar decisiones en muchos casos mejor que el hombre pero creo que nunca tendrán alma y eso es lo que de verdad nos diferencia a unos de otros»

Creo que las máquinas pueden aprender, podrán llegar a tomar decisiones en muchos casos mejor que el hombre pero creo que nunca tendrán alma y eso es lo que de verdad nos diferencia a unos de otros.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Los reguladores tendrán que adaptarse a la nueva realidad y buscar fórmulas creativas. Es todo un reto porque va a requerir flexibilizar el mercado laboral y encontrar nuevos esquemas de trabajo que hasta ahora podrían ser impensables.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Que tenemos mucha suerte de estar viviendo un momento como este y que, aunque es todo un reto, debemos verlo como una oportunidad de progreso para todos.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Manuel Galatas Sánchez-Herguindey
INVERSOR PRIVADO

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Para mí no es más que otro paso más en la evolución tecnológica y de gestión que estamos viviendo desde hace ya años. La digitalización aporta un grado mayor de conocimiento, análisis y manejo de la información actual, que impacta directamente en nuevos modelos de negocio. Es un término dinámico que seguirá creciendo.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu profesión?

Como inversor esta obviamente afectando mi rol ya que lleva a analizar nuevas capacidades de gestión y sobre todo nuevos conceptos de negocios antes inexistentes. Afecta en el análisis de inversiones, de recursos humanos, de estrategias y obviamente en tecnología. No en todos estos campo soy experto, por lo que es fácil equivocarse a la hora de invertir.

«Aunque en la mayoría de los casos se sigue trabajando con estructuras tradicionales añadiendo nuevas posiciones, es cierto que las nuevas start ups ya parten con organigramas radicalmente distintos»

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de las compañías. Por favor concrétele respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Aunque en la mayoría de los casos se sigue trabajando con estructuras tradicionales añadiendo nuevas posiciones, es cierto que las nuevas start ups ya parten con organigramas radicalmente distintos. Para empezar, todos los puestos requieren aptitudes digitales (en el sentido más amplio) y el peso de algunos puestos es muy diferente. Casos del COO/CTO, del responsable de marketing digital, recursos humanos, negocio, etc. El puesto de CEO tiende a compartirse y se trabaja en equipo casi sin líneas funcionales.

Los perfiles más demandados están concentrados en áreas de mayor especialización tecnológica (CTO, programadores, gestores de webs...) y tienden a desaparecer aquellos más tradicionales o menos flexibles (administración, legal...). Sin embargo se siguen valorando perfiles de personas con amplia experiencia empresarial que se han sabido adaptar a los nuevos modelos de negocio.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a los profesionales que trabajan con vosotros que hasta ahora no les había hecho falta?

La formación digital proporcionada ha ido ligada a los avances aunque siempre con unos años de retraso. A nivel universitario se han hecho claros avances en los países más desarrollados y por razones obvias en el resto de países la adaptación está siendo más lenta. Sin embargo la fuerte demanda de cursos digitales especializados está haciendo reaccionar al entorno académico.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Ya es la segunda o tercera revolución de empleo que vemos en varias décadas y en mi opinión siempre se ha mantenido el nivel de empleo variando la estructura. Lo que está cambiando, como esperábamos, es por un lado el tipo de empleo (cada vez más emprendedor y menos tradicional) y la formación (carreras y títulos más específicos).

«Las nuevas tecnologías generan empleos imprescindibles y al mismo tiempo destruyen otros sin futuro que obligan a la adaptación»

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Las nuevas tecnologías generan empleos imprescindibles y al mismo tiempo destruyen otros sin futuro que obligan a la adaptación. Mi valoración es que mantiene ratios de empleo similares a los que conocemos, eso sí de carácter más flexibles y menos ortodoxos.

En tu profesión, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Puestos de conocimiento técnicos adaptados a todas las carreras (empresas, ingenierías, medicina, programación...), formación especializada, comunicación y marketing.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Abierto de mente, flexible, con experiencia en proyectos empresariales a nivel estratégico y de gestión de personal, buen comunicador.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Creo que a corto plazo no aunque no descarto avances en este campo que ayude a tomar estas decisiones.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Claramente el mercado laboral se ira adaptando a las nuevas tendencias, sin duda.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca

G.

PROFESIONALES INDEPENDIENTES

1.

ARQUITECTOS



Juan Pablo Rodríguez Frade
Fundador FRADE ARQUITECTOS

<http://fradearquitectos.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Sin profundizar en el término desde un punto de vista lingüístico, creo que todos relacionamos el término digitalización con el mundo de la informática, que viene a hacer referencia a aquellas operaciones que hoy en día se realizan mediante cualquier tipo de ordenador

Como Arquitecto, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Realmente creo que no está afectando de manera especial a mis labores directivas. Dirijo un equipo pequeño y artesanal (entre 6 y 10 personas) en donde tengo bastante control de todos los aspectos y fases del proyecto; desde el encargo y primeros planteamientos a la dirección de la obra, y para este grado de involucración constante y próxima cuento con un fuerte apoyo de la informática, pero la base está en una atención muy personal.

La informática me es absolutamente indispensable para manejar gran cantidad de información y poder establecer relaciones entre datos, lo que me da opción a tener una mayor y mejor capacidad de respuesta, pero hay que saber interpretar y dar sentido a esa información muchas veces de forma intuitiva.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu Estudio. Por favor, concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Aunque fundé la empresa Frade Arquitectos el año 2005, soy Arquitecto desde el año 1983. Conozco y he vivido todo el proceso en cuanto a la manera de desarrollar los trabajos de un estudio de Arquitectura: de lo analógico a lo digital. Empecé de niño en el colegio sin calculadoras, y acabé la escuela con ordenadores para el cálculo de estructuras e instalaciones.

Desde el punto de vista de la representación gráfica empezamos dibujando con plumilla en el colegio, para después pasar al rottring sobre papel vegetal y acabar con los programas informáticos de dibujo actuales. Tenemos planos en vegetal dibujados «a mano» hasta el año 1995.

«Los profesionales (y las personas) caminamos detrás de aquello que la industria nos va obligando a utilizar. Es imposible huir de ese destino»

Realmente, como parte de la Sociedad, los profesionales (y las personas) caminamos detrás de aquello que la industria nos va obligando a utilizar. Es imposible huir de ese destino. Los clientes y la propia Administración exigen la presentación de los documentos en programas específicos lo que obliga a una actualización constante de licencias y de formación adecuada.

En los estudios de Arquitectura existía tradicionalmente el puesto del delineante y hoy en día es un perfil en proceso de extinción.

Todos los miembros de mi estudio somos Arquitectos y todos estamos capacitados para desarrollar un abanico muy amplio de trabajos. La digitalización permite que todos podamos realizar tareas muy diversas. En cierto modo, aunque parezca una paradoja, ha democratizado los trabajos con las ventajas e inconvenientes que esto supone.

También es cierto que como cada vez se exige más información a la hora de definir y presentar un proyecto (renders, animación, respuesta a normativa muy precisa, etc...) es necesario ir actualizando y formando a los componentes del equipo para no tener la necesidad de externalizar las tareas.

¿Qué perfiles habituales has dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

Dado el tamaño de nuestro estudio seguimos funcionando de manera parecida que hace veinte años pero sobre una mesa muy diferente con otros artefactos un poco menos divertidos.

Vamos incorporando al equipo profesionales del mundo del diseño gráfico, renderización, etc., en función de lo que se nos va demandando. El cálculo de instalaciones y estructuras siempre lo hemos contratado a empresas especializadas.

Al margen de conocimientos relacionados con la Arquitectura, hoy en día es imprescindible el manejo de diferentes idiomas.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Los recién titulados salen extraordinariamente preparados de las escuelas de Arquitectura españolas en cuanto al conocimiento de las herramientas. Digamos que somos nosotros los que nos vamos actualizando según nos van descubriendo las herramientas las nuevas generaciones.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y, por tanto, representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

En el campo de la construcción no creo que sea así. El desempleo viene derivado de otras causas.

En la Arquitectura, la digitalización y la informática ha irrumpido de forma brutal, pero la propia herramienta ha generado nuevas soluciones que demandan nuevos profesionales que a su vez exigen nuevas herramientas... como un bucle sin fin.

Ya desde la Antigüedad se adivina que la herramienta condiciona el estilo. ¿El trépano apareció cuando ya no se podía calar lo suficiente el bloque de mármol o al descubrirse esta herramienta se empezaron a tallar los capiteles con profundas incisiones...?

Así ocurre con la Ingeniería y muy especialmente con la Arquitectura, pues aparecen nueva formalización y estilos, reflejo de los modernos programas de dibujo.

Sin la informática hubiera sido casi imposible realizar determinadas formas orgánicas de la Arquitectura contemporánea.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu sector?

Destruyen empleos que antes eran necesarios, pero incrementan empleos antes inexistentes.

La Ópera de Garnier en París se construyó con una veintena de planos, mientras que hoy en día se requieren centenares de documentos para realizar obras menores. En la actualidad resulta sencillo trazar extraños planos alabeados y aparatosas formas geométricas. Todo ello implica que son necesarios más profesionales en el estudio, pero probablemente menos operarios en los talleres.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Somos bastante versátiles y nos vamos acomodando a las nuevas herramientas. La fluctuación del número de trabajadores se deriva de la cantidad de encargos o concursos en marcha.

Realmente es una paradoja cuando se reflexiona sobre si las modernas herramientas nos han proporcionado mayor calidad de vida. Si el ahorro de trabajo «mecánico» lo utilizamos en desarrollar mayor cantidad de proyectos o en disfrutar de más tiempo libre.

Tengo la impresión que trabajamos las mismas horas que hace 20 años, y que sacamos adelante la misma cantidad de trabajo, sin que éste sea necesariamente de mayor calidad.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu sector?

Todas aquellas que son eminentemente mecánicas: cálculos, mediciones, presupuestos, etc.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Yo creo que la misma Sociedad tiene una inercia tal que no es necesaria mucha más preparación e información sobre las nuevas herramientas para los niños.

Han nacido en esa cultura y les es mucho más cercana que probablemente una escuadra para un niño de hace 60 años.

La Industria, además, ya se ocupa en que estos recursos vayan siendo reconocidos por todo tipo de usuarios.

Creo sinceramente que hay que mirar hacia atrás para avanzar y que no hay que abandonar la visión humanista de la Arquitectura.

«Creo sinceramente que hay que mirar hacia atrás para avanzar y que no hay que abandonar la visión humanista de la Arquitectura»

Es necesario conocer qué es la buena Arquitectura, saber realizarla y conocer cómo transmitirla. En estos aspectos es donde hay que trabajar con las nuevas generaciones. Hay que conocer el «qué» y no tanto el «cómo».

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

La empatía y el saber organizar equipos motivados y alegres, donde todos nos sintamos partícipes de los éxitos y de los fracasos

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Supongo que sí, aunque habría que definir bien a que nos referimos con «sentido común». Si hablamos de decisiones racionales, al día de hoy ya hay ordenadores que las toman y con los que interactuamos a diario.

Si hablamos de tomar decisiones que impliquen opciones morales y aquellas basadas en los sentimientos, lo veo bastante complicado.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

No me parece sana una sociedad en donde la habilidad manual quede descartada.

Si de mí dependiera, independientemente de dar formación para que cualquiera pueda llegar a utilizar las nuevas herramientas, apoyaría la formación profesional; los antiguos oficios basados en la artesanía conviviendo con la informática.

La cuestión no es «lo uno» o «lo otro»; se trata más bien de «lo uno» más «lo otro».

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

En el sector en que trabajamos: Arquitectura, museos, rehabilitación, exposiciones, el contacto con lo sensorial es muy próximo.

Tengo una cierta añoranza por la lentitud en las reflexiones y en la propia materialización de las cosas. Las herramientas de hace apenas 20 años obligaban a reflexionar sobre lo que se iba a representar antes de comenzar con el dibujo. Era necesario un conocimiento previo del resultado que se pretendía alcanzar. Un gran nivel de reflexión pues apenas se admitía la improvisación y el arrepentimiento.

Aun cuando la intención del dibujo no respondiera a un valor estético, su minuciosidad y su cualidad artesanal hacían de ellos objetos de gran valor plástico.

Existía un halo romántico en nuestro trabajo que poco a poco parece que se va difuminando.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Javier Martínez Pérez
Director General CBRE Real Estate Arquitectura

<http://cbrearquitectura.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

El proceso por el cual el soporte físico de la información o documentación que manejamos (letras y números, imágenes, vídeos...) no está en un formato físico sino que se almacena en un formato digital en un lugar aparentemente virtual, normalmente desconocido, que denominamos genéricamente «la nube» y que está al alcance de cualquiera que tenga un dispositivo, generalmente móvil, conectado a través de internet.

Como profesional de la arquitectura, cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu profesión?

En nuestro estudio no existen los puestos fijos de trabajo. Todo el mundo trabaja con un portátil y con tabletas y teléfonos móviles.

Nuestro trabajo se almacena en los servidores centrales y para evitar pérdida de trabajo o información jamás guardamos nada en el disco duro de nuestros ordenadores portátiles.

Trabajamos mucho en colaboración con profesionales en distintas partes de España o del mundo.

No archivamos ningún proyecto en papel. Solo los contratos y las facturas por imperativo legal, aunque ya tenemos algunos contratos digitales.

¿Cómo piensas que ha afectado la irrupción de la tecnología al rol de arquitecto?

Conceptualmente en nada. Solo han cambiado las herramientas. Igual que antes se dibujaba a lápiz, luego a tinta con tiralíneas, luego con «rotring» y después con ordenador.

Más tarde ha llegado el BIM (Building Information Modelling), que incorpora el concepto de dibujar con una base de datos.

Aparte del paquete de Office, están los programas específicos (Cálculo de estructuras o instalaciones, mediciones y presupuestos, Presto...).

Los Programas de gestión de clientes o CRM (Customer Relationship Management) (Microsoft Dynamics). Aunque esto es más propio de grandes empresas. Los Programas de gestión financiera (Peoplesoft). Los Programas de gestión del tiempo (Microsoft Project). Los Programas de gestión empresarial para programar el trabajo de las personas y el coste de los proyectos (Time tell). Las Plataformas de Compras (Bravo Solutions). Y la integración de los datos de algunos de estos programas mediante programas como Tableau.

¿Qué formación os habéis visto obligados a proporcionar a los profesionales que trabajan con vosotros que hasta ahora no os habían hecho falta?

Se supone que los arquitectos que contratamos saben al menos Autocad, sketchup, paquete de Office, Photoshop...

People Soft, Microsoft Project, Presto, Time Tell, Microsoft Dynamics, Bravo Solutions

Hace unos años usábamos programas de renders como 3D max, pero ya encargamos este trabajo fuera del estudio, igual que las copias, encuadernaciones, etc.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

En nuestro campo veo la digitalización como una oportunidad de eficiencia. No creo que afecte negativamente al empleo. Las tareas rutinarias sin valor añadido hace tiempo que apenas se dan en nuestro trabajo.

Yo creo que la economía digital será un potenciador del empleo en Europa en los próximos años, pues cada vez se crean más puestos de trabajo relacionados específicamente con las nuevas tecnologías.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Yo creo que lo crean pero en base a una especialización cada vez mayor de las tareas.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Especialista en BIM, especialista en 3D en video y realidad virtual y geo-localización para presentaciones y simulaciones, especialistas en presentaciones a clientes, en gestión de base de datos de productos de construcción, mobiliario, etc.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu sector?

La delineación prácticamente ha desaparecido.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Utilizando las herramientas que ya existen de forma exhaustiva, pero sin perder de vista que se trata sólo de un medio.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Las mismas de siempre del arquitecto tradicional pero con los medios actuales y cada vez se valorará más la capacidad de interactuar con otras personas, porque eso no se puede sustituir: empatía, inteligencia emocional, capacidad para convencer y negociar... Las capacidades para utilizar medios digitales se dará por supuesta...

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

Rotundamente No. La intuición humana por una parte y por otra el feeling que te pueda transmitir una persona, hoy por hoy no tienen competencia. Pero estoy dispuesto a cambiar de opinión si me lo demuestran.

«Creo que el legislador debe seguir atentamente las tendencias para evitar abusos de poder, pero no debe intentar proteger situaciones obsoletas porque es como poner puertas al campo»

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Yo creo que el legislador debe seguir atentamente las tendencias para evitar abusos de poder, pero no debe intentar proteger situaciones obsoletas porque es como poner puertas al campo.

Tenemos el ejemplo de las minas de carbón o el de Uber o Cabify.

El trabajo cada vez más está desvinculado de un medio de producción físico y costoso, de hecho yo trabajo muchas tardes desde mi casa y cuando estoy de viaje a nuestra oficina de Barcelona, trabajo al menos 4 horas en el AVE. Cada vez tiene más sentido en nuestra profesión la colaboración con otros profesionales liberales y la rigidez actual del mercado de trabajo tendrá que variar y adaptarse a la nueva realidad.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Este año estrenaremos un nuevo programa a nivel global en CBRE, denominado Kahua, de forma que todos los archivos se guardaran en la nube y estarán accesibles desde cualquier dispositivo móvil, se podrán compartir archivos con clientes y proveedores, se podrán firmar contratos digitalmente, generar listas de remates con fotos y localización del remate y del oficio correspondiente y el sistema incorporará un lector universal de documentos gráficos (Autocad, Microstation, Sketchup...) que permitirá a cualquiera hacer anotaciones en los planos.

Cada vez se van a poder seguir la obras más en directo con cámaras, se podrán evitar cada vez más viajes innecesarios tanto en fase de proyecto como de obra y será más fácil la colaboración en un proyecto de distintos profesionales alejados físicamente muchos kilómetros de distancia.

«El día que atacaron las torres gemelas, estábamos en el estudio y bajamos a un bar a ver la televisión para seguir las noticias en directo. Hoy sin dudar todos habríamos recurrido al móvil para ver en internet las últimas noticias. Era el año 2001. Han pasado "sólo" 16 años...»

El WhatsApp que sólo existe desde 2010 y aplicaciones similares ya están en los negocios, no solo en la vida privada.

En CBRE España tenemos desde hace dos años un departamento de «Innovación Digital», supongo que eso da una pista sobre la importancia que le damos a este proceso de digitalización.

El otro día comentaba con unos amigos que el día que atacaron las torres gemelas, estábamos en el estudio y bajamos a un bar a ver la televisión para seguir las noticias en directo. Hoy sin dudar todos habríamos recurrido al móvil para ver en internet las últimas noticias. Era el año 2001. Han pasado «sólo» 16 años...

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca

2.

ESTRELLA MICHELÍN



Diego Guerrero Peromingo
Fundador del restaurante DStage

<http://www.dstageconcept.com/>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización, como para casi todos los sectores, es un cambio en la forma de trabajar, de vivir, tanto para el empresario como para el trabajador, que tiene sus pros y sus contras.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un profesional de la cocina del siglo XXI?

Ya casi todo el mundo tiene conocimientos de manejo de soportes digitales porque son herramientas muy intuitivas. No es que necesitemos específicamente gente para el área digital, en el ámbito de la restauración casi todo el mundo es bastante multidisciplinar y sabe manejar a nivel usuario este tipo de cosas.

«La "gestión de reservas" históricamente se hacía con un libro de reservas y ahora existen sistemas informáticos que agilizan el trabajo, dan una información real, más eficaz y más rápida y aportan un montón de datos a los que antes no se tenía acceso»

Por ejemplo, respecto de la «gestión de reservas» históricamente se hacía con un libro de reservas y ahora existen sistemas informáticos que agilizan el trabajo, dan una información real, más eficaz y más rápida y aportan un montón de datos a los que antes no se tenía acceso o para su obtención se necesitaba un trabajo *extra* bastante arduo, mientras que ahora se hace simultáneamente.

El control que tenemos ahora sobre nuestros clientes es bastante mayor que el que teníamos antes.

¿Cómo dirías que la digitalización ha afectado al mundo de la cocina?

En la cocina a una batidora no se la puede apellidar de «digital» ya que no tiene una parte inteligente. Aunque ya hay algunas máquinas que sí son inteligentes en cuanto, por ejemplo, a cocciones a baja temperatura durante un tiempo concreto.

En algunos casos nos aporta regularidad, homogeneidad y estandarización de calidad en algunas elaboraciones pero la cocina tiene que seguir siendo artesanía, porque tiene un componente artístico de hacerse con las manos y siempre con pasión y cariño. El resto, son herramientas que nos ayudan a completar fases de ciertos platos.

¿Has tenido que contratar gente con algún perfil específico como consecuencia de la digitalización?

No necesariamente. Nuestro oficio es muy «de casa», muy familiar, confío en la gente multidisciplinar. En mi restaurante todo el personal rota, por ejemplo por el área de gestión de reservas ya que recibimos más de 250 mails al día entre reservas, eventos, presupuestos y hay que atenderlo de la forma más rápida posible.

¿Qué competencias y habilidades básicas han de tener los profesionales de tu sector?

No valoramos tanto la experiencia ya que todo el equipo está formado por ex alumnos de prácticas. La actitud es lo que más valoramos, lo que se hace aquí es diferente, muy personal. Todo lo anterior que se ha aprendido te enriquece y suma.

«La actitud es lo que más valoramos, lo que se hace aquí es diferente, muy personal. Todo lo anterior que se ha aprendido te enriquece y suma»

Buscamos que se crea en el proyecto. Identificarse con las personas es lo importante porque al final vas a tener que contar el proyecto cada día a cada cliente a tu manera, no de forma impostada con un discurso hecho a modo de marketing sino de una manera natural, sino no funciona. Y sobre todo pasión y actitud positiva y luego, lógicamente que haya buen ambiente en todo el restaurante.

Es fundamental que todo el equipo esté a gusto y mi responsabilidad es intentar crear esa mezcla de calidad de vida y exigencia; es decir, que estén a gusto pero que al final noten que si no tenemos exigencia somos menos felices. Creo que tienen que sentir que lo que hacen sirve para algo y que cuando se aplican, las cosas funcionan. Esto no va solo, no da igual que esté o que no esté. Para mí es importante que sientan que si no están, las cosas serían diferentes.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Llevamos tiempo con este proceso... La digitalización ahorra tiempo, agiliza las cosas pero es verdad que se necesitan menos personas.

Quizá tengamos que especializarnos todos más en la parte digital y eso provoque que se sigan creando nuevas necesidades dentro de este mundo digital pero es verdad que el ser humano sigue siendo imprescindible. La parte humana no se debe de perder y más en mi sector ya que vendemos felicidad y esto no se hace a través de máquinas. Que haya música digital hace que tu entorno sea más agradable pero confío mucho en las personas y en su sonrisa y eso es lo importante.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Quizá mi sector está un poco al margen de esta situación porque sigue teniendo un componente muy tradicional. Necesitamos gente que sea especialista en muchas cosas, no sólo en una. Al final ¿cuál es el objetivo?... transmitir y para ello hay que intentar dominar y aprender muchas cosas, no sólo una.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Sí, hay que prestar atención a este tema. Creo que a las nuevas generaciones se les va a hacer difícil no vivir sin un soporte digital. Creo en el equilibrio de las cosas, creo que no es buena tanta digitalización y creo que tampoco es bueno educar a un crío fuera de la realidad en la que vivimos, prohibiéndole que conviva con soportes digitales. Hay que intentar hacerlo bien, con naturalidad.

¿Qué cambiarías?

En la parte que más me toca a mí, es importantísimo y, creo que nuestras generaciones ya están perdidas, enseñar a comer a los jóvenes. Si no luego vamos tarde, cuando vamos al gimnasio y queremos llevar una vida saludable, etc.

Si nos hubieran enseñado de niños por qué los carbohidratos influyen en el organismo, que son las proteínas, qué son las grasas, cómo se lleva una dieta equilibrada, cómo combinar alimentos... todo sería diferente.

Habría que formar a los niños en el tema de la alimentación, igual que se fomenta el deporte o a aprender idiomas, eso permitirá que esas generaciones futuras sean mucho mejores que nosotros.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en [smarteca](#)

3.

MÉDICOS ESPECIALISTAS



Manuel Leyes Vence

Especialista en Traumatología y Cirugía Ortopédica. Clínica CENTRO

<http://www.clinicacentro.com>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización se define como «la conversión de información analógica en forma digital». En una acepción más amplia puede entenderse la digitalización como la integración de las tecnologías digitales a la vida diaria o coloquialmente «la digitalización nos permite funcionar sin papeles».

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de sus funciones directivas?

Parfraseando a Eric Topol que era el CEO de la Cleveland Clinic durante los tres años que trabajé allí, la digitalización en la medicina supondrá una revolución de un impacto similar al descubrimiento de la anestesia y al descubrimiento de los gérmenes como agentes responsables de las infecciones. Les recomiendo la lectura de su libro *The Creative Destruction of Medicine. How the Digital Revolution will create better health care*.

La digitalización está cambiando nuestra forma de aprender la medicina, de compartir nuestros conocimientos y de interactuar con nuestros pacientes.

«La digitalización está cambiando nuestra forma de aprender la medicina, de compartir nuestros conocimientos y de interactuar con nuestros pacientes»

Los ordenadores han irrumpido en la práctica médica, ha desaparecido la historia clínica en papel, las pruebas diagnósticas se registran y se graban digitalmente, los programas de *software* mejoran nuestros diagnósticos y tratamientos. Podemos imprimir en 3D modelos específicos que reproducen la anatomía de la articulación o el hueso lesionado y que nos permiten planificar las intervenciones y adquirir datos útiles para la posterior cirugía.

La digitalización de las imágenes también nos permite utilizar sistemas de navegación y fabricar guías de corte a medida para cada paciente que mejoran la precisión de nuestras cirugías.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer.

Ha desaparecido el departamento de Ilustración Médica y Fotografía. Se ha reducido mucho el departamento de Archivos Médicos y también ha disminuido la actividad de los departamentos de Citación y de Secretaría Médica.

Se ha potenciado el departamento de informática, los especialistas en ciberseguridad, los diseñadores de la *web* y se han modificado los departamentos de comunicación con la incorporación de periodistas especializados en difusión médica a través de la *web*, *blogueros* y *community managers*.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles se están demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto conocimientos y habilidades requeridos.

Creo que esta pregunta la he respondido con la anterior. Hoy en día no se concibe que un médico no sepa manejar y crear contenidos digitales para sus pacientes y para sus colegas.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a sus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

Un problema que nos encontramos los médicos es que cada institución médica utiliza un programa específico distinto para registrar y gestionar la historia clínica y las imágenes diagnósticas. Esto nos obliga a estar permanentemente formándonos en las peculiaridades y actualizaciones de cada programa.

También hemos tenido que adquirir formación específica en la creación de contenidos digitales y en el manejo de las redes sociales para un mejor posicionamiento de nuestra marca en la *web*.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Es un tema controvertido. Esta mañana venía en el puente aéreo leyendo en La Vanguardia un artículo sobre un nuevo estudio de dos economistas del MIT, Daron Acemoglu y Pascual Restrepo, que encontraron que por cada máquina que se incorpora en un proceso productivo se destruyen seis puestos de trabajo y los salarios se devalúan hasta un máximo del 0,75%.

Para la consultora McKinsey, el 45% de los empleos es susceptible de ser automatizado, mientras que el Banco Mundial eleva este porcentaje en los países de la OCDE por encima del 60%.

Es verdad que hay trabajos que realizan los ordenadores o los robots y que antes hacían las personas pero también surgen otras oportunidades de empleo que antes no existían.

¿Cree que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

En el sector de la asistencia sanitaria el robot no ha sustituido la labor del médico.

Yo creo que las nuevas tecnologías contribuyen sin duda al crecimiento de las empresas y al progreso y paralelamente crearán nuevos puestos de trabajo.

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?

Expertos informáticos, Expertos en ciberseguridad, programadores de páginas *web*, blogueros, community managers...

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

Fotógrafos, Archivadores. También afectará a personal auxiliar y de secretaría.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Nuestros hijos han nacido y viven en un mundo digital. Algunos de hecho pasan más tiempo en ese mundo digital que en el real. A pesar de eso me sorprende todavía la cantidad de libros que siguen llevando en sus mochilas.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Utilizando el acrónimo en inglés. Un Leader debe tener: **L**iderazgo, **E**mpatía, **A**ctitud, **D**inamismo, **E**ducación y **R**esultados.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

«Hoy en día existen programas que nos permiten saber al instante que decisiones han tomado nuestros colegas en casos similares y cuál ha sido el resultado de dichas decisiones»

No creo que en nuestro campo un algoritmo vaya a sustituir al médico pero si le va a ayudar. El soporte informático no sólo permite ahorro si no que disminuye la susceptibilidad en los diagnósticos y tratamientos. Hoy en día existen programas que nos permiten saber al instante que decisiones han tomado nuestros colegas en casos similares y cuál ha sido el resultado de dichas decisiones.

No debemos olvidar que la medicina y en particular la cirugía es ciencia pero también es un arte.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Pienso que la empresa que dé la espalda a la transformación digital tendrá muchas dificultades para sobrevivir

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

La digitalización de la información sin duda está cambiando la medicina para mejor pero al final siempre estará un paciente que sufre y un médico que intenta ayudarlo. Los aspectos humanos de la medicina no deben perderse en códigos binarios.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en  smarteca



Sergio Vañó Galván

Responsable del Grupo de Innovación en Tecnologías Médicas del Hospital Ramón y Cajal

http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1354537029472&language=es&pagename=HospitalRamonCajal%2FPPage%2FHRYC_ServiciosPrincipal

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Digitalización es la utilización de la tecnología para mejorar los procesos del día a día en nuestra actividad laboral, tanto a nivel asistencial como docente e investigador.

Como profesional de la medicina ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu profesión?

La digitalización está suponiendo una auténtica revolución. Considero este fenómeno como uno de los grandes avances del siglo XXI en sanidad.

Queríamos saber cómo piensas que ha afectado la irrupción de la tecnología al rol de médico.

Está suponiendo una ventaja pues aporta una nueva herramienta que facilita la práctica profesional.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a los profesionales que trabajan con vosotros que hasta ahora no les había hecho falta?

Formación en informática, redes sociales, comunicación digital, identidad digital, posicionamiento *web*, blogs, etc.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Estoy en desacuerdo. De la misma forma que los escáner no han sustituido a los médicos sino que les aportan una herramienta para mejorar la precisión diagnóstica, la tecnología es una herramienta que utilizándose de forma correcta ni deshumaniza la práctica médica ni sustituye al médico.

«De la misma forma que los escáner no han sustituido a los médicos sino que les aportan una herramienta para mejorar la precisión diagnóstica, la tecnología es una herramienta que utilizándose de forma correcta ni deshumaniza la práctica médica ni sustituye al médico»

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu sector en particular?

Crean empleo.

En tu profesión, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías harán posibles?

Expertos en marketing digital, seguridad digital, comunicación digital, community manager, bloggers.

¿Cuáles son las especialidades dentro de tu sector que, como consecuencia de la transformación digital, entiendes que van a desaparecer?

Las relacionadas con la utilización de material en papel, no desaparecerán, pero se verán muy disminuidas, por ejemplo los servicios de reprografía del hospital.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Influyen de forma decisiva. Mi hija de 4 años maneja el IPAD de forma vertiginosa, es una nueva generación que es «nativa digital».

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un profesional del siglo XXI?

Además de tener aptitudes profesionales, debe tener formación transversal en investigación, innovación, comunicación y tecnología.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

No lo creo. Habrá algoritmos que ayuden a la toma de decisiones, pero no será un sustitutivo.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La regulación del mercado de trabajo debería adaptarse a la evolución y adaptar las novedades producidas por la digitalización.

«Decir que como médico, como dermatólogo, la tecnología es parte fundamental de mi día a día: herramientas digitales, telemedicina, comunicación digital con otros profesionales sanitarios, pacientes, difusión de información...»

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

Sólo decir que como médico, como dermatólogo, la tecnología es parte fundamental de mi día a día: herramientas digitales, telemedicina, comunicación digital con otros profesionales sanitarios, pacientes, difusión de información... todo ello ha producido importantes ventajas en mi práctica asistencial. Por ello animo a otros profesionales sanitarios a que se suban al «carro» de la tecnología.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en [smarteca](#)

4.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES



Juan Arena de la Mora
Consejero Independiente

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización», ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Es algo muy simple, transformar todo lo que puedas, un objeto físico, un texto o una señal analógica a un lenguaje digital que luego permite ser tratado por los ordenadores de una manera masiva con la potencia de procesamiento que hay ahora, y eso genera distintas capacidades que permiten mejorar la experiencia del cliente, la gestión de la empresa y la economía en su conjunto.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Lo primero que quiero decir es que un fenómeno de este tipo, no es un fenómeno tan distinto de otros que ha vivido la empresa, como cuando la llegada del ordenador que fue una verdadera revolución en el mundo empresarial. Ha habido verdaderos cambios en el mundo de la empresa que han sido como tsunamis, y entre otros se me ocurre la globalización.

Soy de los que cree, y naturalmente sobre esto hay opiniones distintas, que hay que tener una actitud que no sea defensiva, hay que tener una actitud muy activa y prefiero ser alguien que se adapta a los fenómenos que alguien que va detrás de los mismos. Las dos maneras de aproximarse al fenómeno tienen beneficios y costes. A lo largo de mi vida me ha ido mucho mejor adaptándome al fenómeno tan pronto como aparecía, si detectaba que tenía una gran importancia.

La característica del ejecutivo tiene que ser la que su profesión le obligue a tener pero además, tiene que tener una actitud de cambio porque en los tiempos que se avecinan los cambios se van a acelerar.

Y si habláramos del Consejero Independiente ¿qué competencias entrarían en juego en este rol?

Le exige estar atento a lo que pasa en la sociedad. El consejo es una especie de mecanismo giroscópico. Un giróscopo es un artificio que lo que hace es mantener el rumbo de las cosas. Por ejemplo lo llevan los cohetes, es simplemente un servomecanismo que está al servicio de los mecanismos más importantes del cohete; no es el que le da la fuerza o lo impulsa pero hace algo muy importante que es mantener el rumbo. Un Consejo es un giróscopo que intenta mantener el rumbo de la empresa a la intersección de 3 ámbitos: el ámbito de lo ético, el ámbito de lo regulatorio y el ámbito de lo rentable. Y un Consejero está al servicio de ello.

Con frecuencia aparecen fenómenos nuevos en el ámbito de las empresas y lo que tiene que hacer el Consejero es seguir tratando de mantener el rumbo de la empresa. Cuando aparecen estos fenómenos el Consejo los tiene que poner en su radar y si es necesario tiene que decirle al gestor de la compañía que vienen fenómenos que van a cambiar el rumbo empresarial, llevar al Consejo esta preocupación, introducir en la agenda del Consejo esos temas de forma tal que se discutan y debatan, y preocuparse por saber si tenemos dentro de la empresa el talento y la formación necesaria para adecuarse.

Al consejero independiente habitualmente los fenómenos le pillan sin estar preparado para ellos porque son nuevos, el consejero independiente es alguien que tiene experiencia de cosas pasadas, no de cosas nuevas y lo que tiene que hacer es adecuarse, transformarse e intentar adecuar y transformar a la empresa.

Esa es una de las razones por las que la rotación de los miembros del Consejo es necesaria.

«La educación tiene que guardar un equilibrio entre lo que es la memorización y sobre todo la capacidad para pensar»

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Lo primero comentar que no me considero ningún experto en educación por lo tanto todo lo que comento tiene que ver con lo que decía un psicólogo, que no hay un hecho que produzca la psique que no esté determinado por hechos anteriores que están durmiendo dentro del cerebro humano. Pues igual me pasa a mí. Cuando hablo de educación, no puedo referirme a ella sin pensar en la mía.

Yo lo que quiero es que mis hijos aprendan a pensar. En mi educación hubo un componente de memorización enorme y yo creo que la educación tiene que guardar un equilibrio entre lo que es la memorización y sobre todo la capacidad para pensar, para elegir libremente aquello que tú quieres hacer, para curiosear, para aprender.

Si yo tuviera responsabilidad educativa intentaría que la balanza se inclinara hacia intentar enseñar a los chicos a pensar y a cuestionarse cosas. La evolución humana es muy lenta, algunos psicólogos mantienen que se deja de ser niño no con 12 años sino con 25-30 años. En toda esa fase es muy importante enseñar a pensar.

Lo que vi en Harvard es que básicamente se les da a los alumnos poca doctrina y sin embargo se les presiona para que piensen, debatan y construyan sobre esa doctrina y de esta manera crecen de una manera extraordinaria con ese trabajo, desarrollan su personalidad y después son perfectamente capaces de elegir aquello que les interesa aprender, memorizar, etc.

Yo recibí una educación doctrinal, dogmática, aprendí mucho, memoricé mucho pero era un edificio que llevaba sobre mis hombros durante muchos años que tenía las ventanas cerradas, no se

abrían para enseñarme el mundo de fuera en el que yo pudiera pensar, moverme, equivocarme, aprender.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Todas las disrupciones tecnológicas que ha habido, generan ese tipo de ansiedad en la sociedad y además es muy razonable. Hay un economista, Schumpeter, que decía que el mundo se mueve siguiendo una pauta de «destrucción creativa». La sociedad ha ido progresando desde que el hombre es hombre y cada disrupción ha traído momentos de ansiedad, que después han sido superados y la sociedad ha vuelto a encontrar su camino. Yo creo que va a ocurrir exactamente igual.

La cuestión es cómo vamos a gestionar la transición de una sociedad que se mueve en una plataforma tecnológica determinada a otra que se mueve en una plataforma más disruptiva. El problema está en la gestión de la disrupción: ¿cuánto tiempo dura? ¿cómo conseguimos minimizar el dolor que puede producir en una sociedad una nueva tecnología que va a eliminar puestos de trabajo? Este es el tipo de cosas que tenemos que resolver.

Si yo fuera político el mayor problema sería preguntarme qué hago yo para conseguir superar la transición de una plataforma a otra con el menor costo posible para la Sociedad. No se trata de parar la robotización o la digitalización, sino de minimizar el costo del cambio. Hay sociedades que resuelven estos temas muy bien con mayor flexibilidad, como por ejemplo la sociedad americana que tiene pleno empleo.

«¿Cómo conseguimos minimizar el dolor que puede producir en una sociedad una nueva tecnología que va a eliminar puestos de trabajo? Este es el tipo de cosas que tenemos que resolver»

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

No sé cómo se va a regular pero soy optimista. Valoro mucho la flexibilidad que permite la adecuación a las distintas circunstancias. La sociedad europea y el estado de bienestar nos hacen ser mucho más acomodaticios y asumir menos riesgos en los cambios que la vida nos trae.

Si tuviera que tomar decisiones en el terreno de lo político tomaría decisiones que aumentarían la educación y traerían mayor flexibilidad. La evolución del hombre no ha sido más que eso, construir nuevas capacidades para sobrevivir y la evolución de la sociedad, de las religiones, de las instituciones, de las empresas no ha sido más que eso, adecuarse al cambio, construir capacidades nuevas que permitan evolucionar.

¿Nos puedes por favor comentar algún contenido que te haya gustado y que puedas recomendar?

No estoy para dar ejemplo. En mi caso hago formación on-line permanentemente. Desde que dejé Bankinter he hecho muchos cursos sobre cosmología, física cuántica, neurociencia, la religión judaica, teoría de la relatividad, etc.

Tienes en el mundo de internet, todo el conocimiento posible. Puedes ver las «mejores cabezas» en YouTube dando conferencias, lecturas, participando en paneles, etc. Es un lugar similar a un campus universitario, donde disfrutas aprendiendo cosas. ¡Somos unos privilegiados! No pierdo un minuto de mi día, tengo miles de cosas por ver, por aprender.

Si te suscribes a una fuente de YouTube, cada vez que sale un nuevo vídeo de esa fuente te lo envían a tu bandeja de entrada de forma que al abrir YouTube aparecen los videos que son de tu

interés. Estoy suscrito a media docena de universidades americanas, a 3-4 europeas, a diferentes institutos, etc. ¡Descubres un mundo nuevo!

Sí quiero animarles a que se lancen al mundo de internet, que no se queden leyendo el periódico y que traten de superar sus hábitos, porque se aprende mucho.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en [smarteca](#)



Marieta del Rivero Bermejo

Senior Advisor de ERICSSON, Consejera de ROCA SALVATELLA y de CELLNEX TELECOM

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Estamos en los inicios de la cuarta revolución industrial. Tres aspectos diferencian esta revolución de la anterior donde los sistemas de información y la electrónica fueron clave para la automatización de la producción: La velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas. La velocidad de los avances y progresos a los que estamos asistiendo ya no es lineal, es exponencial y no tiene precedentes, nunca habíamos conocido algo similar. La amplitud y profundidad que estos cambios están produciendo en todas las industrias en todos los países está transformando la forma de liderar, la forma de gobernar y la forma de producir. Convergen dos revoluciones en una y además en un mismo momento. Una revolución de base industrial con una revolución del conocimiento. Como si la imprenta de Gutenberg y la máquina de vapor hubiesen aparecido al mismo tiempo. De tal modo que no solo hemos digitalizado la información y el conocimiento y su transmisión se realiza a la velocidad de la luz, sino que la digitalización está transformando el proceso productivo e incluso los materiales biológicos.

El mundo de posibilidades que se abre con billones de personas y objetos conectados, la velocidad de procesamiento, la capacidad de almacenar información y el acceso al conocimiento es ilimitado. Y esas posibilidades se multiplicarán con los avances en campos emergentes como la inteligencia artificial, la robótica, los coches autónomos, la impresión 3d, la nanotecnología, biotecnología, el almacenamiento de energía, entre otros.

Los más beneficiados por esta revolución han sido los consumidores. Podemos hacer todo en remoto, desde pedir un taxi, reservar un hotel, comprar productos sin salir de casa, asistir a cursos

de formación en Harvard... Pero es cierto que esta revolución será también disruptiva en el mercado laboral.

¿Cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones?

Estamos en medio de una transformación industrial, social y económica. No hay sector que no esté siendo impactado por esta revolución. Nuestros comportamientos se ven alterados por el impacto de las opiniones, la reputación online, las redes sociales, la información y el conocimiento de valor fluyen por las autopistas (en ocasiones la manipulación) e impactan nuestra forma de entender el mundo. Como consejera de Roca Salvatella conozco muchos proyectos de transformación digital en sectores muy diversos, Banca, Asegurador, automoción, industrial...

¿Cómo ha impactado en los organigramas, que departamentos se han creado, que perfiles se están demandando?

Hay diferentes niveles de impacto. En el sector automoción, por ejemplo, en donde tenemos clientes de referencia como Volkswagen, en donde el modelo de organización se ha transformado adaptándolo en el proceso de cambio constante.

1. Se crean nuevos puestos como respuesta a nuevas realidades de mercado: Chief innovation and transformation officer, Coordinador de Venture capital, Innovation evangelist, coordinadores de modelos de innovación... La aparición de nuevas profesiones como Data Science, Business intelligence, Digital strategist, Cybersecurity manager.

2. La transformación profunda de determinados departamentos como IT (Trabajando al servicio del negocio y no al servicio de la tecnología), marketing, comunicación, dirección general.

3. La necesidad de incorporar competencias digitales en todos los niveles de la organización para ser más eficientes en un entorno altamente digitalizado como el actual, finanzas, compras, control de gestión, estrategia.

4. La transformación hacia una cultura organizativa basada en el concepto digital first, en el emprendimiento, la innovación, la creatividad, la agilidad, el cambio constante y la capacidad de trabajar por proyectos rompiendo los tradicionales silos verticales. La organización transversal es imprescindible.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a tus profesionales que no les había hecho falta?

«La clave es la incorporación de nuevos talentos digitales, que son escasos, y la transformación del legacy cultural, organizativo y humano de las compañías. Para ello la formación formal no es suficiente»

La clave es la incorporación de nuevos talentos digitales, que son escasos, y la transformación del legacy cultural, organizativo y humano de las compañías. Para ello la formación formal no es suficiente. Se necesitan modelos y actitudes orientados a la acción y a la práctica. A la ejecución. A la confrontación y resolución de problemas reales. Modelos orientados a la modificación efectiva en la forma de pensar y hacer las cosas.

¿La era digital va a generar bolsas de desempleo?

Aquí hay diferentes puntos de vista. El vaso medio lleno o el vaso medio vacío. Según la OCDE, muchos puestos de trabajo desaparecerán. Afirman que el 9% de las profesiones actuales desapa-

recerán como consecuencia de la automatización –en España el 12%–. Líderes como Bill Gates afirma que urge que las autoridades diseñen programas de transición porque es negativo que la sociedad sienta más miedo que entusiasmo hacia la innovación. Para mí la clave es que las organizaciones vean la digitalización como una oportunidad de adaptarse, aprender, desaprender, evolucionar.

En todas las industrias van a desaparecer profesiones fruto de la digitalización. Las que tienen una mayor probabilidad son teleoperadores, auditores, contables, abogados...White collars. Afectará además a todas las edades. Pero no todos los empleos susceptibles de ser automatizados lo serán. El coste relativo sigue siendo importante. Por ejemplo compañías como Nissan utilizan robots para producir coches en Japón, pero en India, donde el coste laboral es bajo, siguen utilizando personas.

¿Cuáles son las posiciones que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posible?

Especialistas en robótica, desarrolladores de plataformas, arquitectos de cloud, analistas de ciberseguridad, chief data officer, técnicos de impresión 3d, científicos de inteligencia artificial entre otros. Y muchos otros puestos que hoy desconocemos.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a los niños de hoy con el fin de estar preparados para la vida digital?

Existen programas globales como Technovation, con el apoyo de la UNESCO, Peace Corps y ONU Mujeres, el objetivo de este programa de emprendimiento tecnológico donde participan 78 países, es reducir la brecha de género en sectores de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas en la adolescencia, y fomentar el emprendimiento y liderazgo empresarial entre las jóvenes. La asignatura de tecnología desde los cursos de primaria –impartido por buenos profesores nativos digitales– es también un must en donde se debe despertar el interés de los más pequeños por este mundo. Uno de los retos es que esas generaciones que han nacido con el Smartphone –Millenials y generación Touch–, entiendan las numerosas profesiones y aplicaciones de estudiar una carrera como IT, Computing science, data analyst, etc. Fomentar este interés es básico. Experiencias de educación como el Team labs –una universidad sin aulas con métodos de educación disruptiva que tiene sus raíces en el método finlandés Team academy– son muy recomendables. Desde el grado LEINN –cuatro años de formación en emprendimiento, liderazgo e innovación–. No hay profesores, hay entrenadores. Es una carrera 100% práctica y real. También tienen labs de temas concretos como design thinking, plataformas digitales, nuevos modelos de negocio que duran un par de días que son interesantes.

¿Cuáles crees que deben ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

«Profesionales que tengan capacidad de detectar, analizar y anticiparse a las oportunidades de negocio, argumentándolas con fundamento científico y adaptado al entorno digital»

Profesionales que:

- Tengan capacidad de detectar, analizar y anticiparse a las oportunidades de negocio, argumentándolas con fundamento científico y adaptado al entorno digital.
- Tenga cultura innovadora y visión emprendedora.
- Sin miedo al cambio y capaz de generar dinámicas colaborativas.

- Con capacidad de liderar el cambio de forma ágil y eficaz, poniendo al cliente en el centro e involucrando a todos los implicados.
- Trabajar con equipos deslocalizados.

¿Crees que existe o puede llegar a existir un algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

El coche autónomo y conectado ya es una realidad. Si conducir un vehículo está basado en el sentido común y la capacidad de dar respuesta a situaciones previstas e imprevistas la respuesta ya está dada. Otro ejemplo es el start up de inteligencia artificial deepmind que creó un algoritmo que se enfrentó al campeón mundial del juego GO y ganó. IBM con su famoso ordenador Watson es otra realidad.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Este es un tema a debate que últimamente está muy de moda. Por ejemplo, el fundador de MSFT Bill Gates defiende que los robots deberían compensar fiscalmente los puestos de trabajo que reemplazan. Gates propone que esa recaudación se destine a los colectivos más vulnerables y a la creación de puestos de trabajo de carácter social. Pero ¿en concepto de qué? Porque los robots no reciben a cambio prestaciones de educación, pensiones o salud. El parlamento europeo estudia una propuesta «informe sobre personas electrónicas» que pretende que las máquinas inteligentes paguen impuestos y coticen a las SS.

Pero desde mi punto de vista esto frenaría a corto plazo el desarrollo y la innovación. Porque el impuesto de los robots los pagarían las empresas y eso supone que el dinero para otras cosas, por ejemplo contratar trabajadores, iría a las arcas del estado. Pretendiendo favorecer a los trabajadores los penalizarías.

No creo que a corto plazo haya que regular, sería un disparate.

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en [smarteca](#)

H.

TERCER SECTOR



Fernando José Mudarra Ruíz
Director General de AYUDA EN ACCIÓN

<https://www.ayudaenaccion.org>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

Podemos abordar el concepto de digitalización o transformación digital desde diferentes perspectivas, para nuestro sector las más relevantes están relacionadas con:

- El cambio de comportamiento de los usuarios en como movilizan su solidaridad, exigen información y transparencia, se informan.
- La desintermediación de determinados procesos en nuestra cadena de valor: por poner un ejemplo no necesitamos tener una oficina en un país para poder trabajar y comunicarnos con un socio local perdido en la sierra boliviana o en un campamento de refugiados en Etiopía.
- Los riesgos y oportunidades que suponen para nuestros beneficiarios el proceso de desintermediación de procesos en otras industrias. Un campesino que produce café en la sierra puede consultar y conocer en tiempo real el precio del café en el mercado global y renegociar o cambiar de intermediario.
- Internet como canal global de adquisición de nuevos socios para nuestra organización que disminuye las barreras de entrada a nuevos mercados y segmentos de población, su capacidad de medición. Pero también de fidelización de los actuales, rendición de cuentas y comunicación con nuestra base social.
- Organizativamente, la cultura y modelo organizativo y gestión del conocimiento que necesitamos promover para conseguir adaptar tu equipo a los retos que todo lo anterior plantea.

Como Director General de Ayuda en Acción ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tu profesión?

El contexto actual se caracteriza por la **incertidumbre**, planificar, gestionar el equipo, dimensionar, priorizar y definir los retos y actualizarlos de una forma contante en un contexto así es un enorme reto incluso para una organización de más de 35 años como Ayuda en Acción.

Somos una **organización global**, siempre lo hemos sido. Lo digital se suma a un proceso de globalización que ha reconfigurado nuestro trabajo de un modelo de países ricos que donan a países pobres a un modelo donde la desigualdad y por tanto la pobreza se extiende por todos los países pero también los actores que financian la lucha contra este proceso.

El impulso de la **innovación es una prioridad como organización**, y eso afecta a todos los ámbitos, la atracción de nuevos socios, como generamos más impacto, como somos más eficientes y rendimos mejor cuentas, ese cambio implica un desafío enorme en la **gestión del talento y las personas**.

Como conseguir que el equipo con más experiencia pero una forma más tradicional de abordar las cosas capitalice esa experiencia en este nuevo contexto pero también aprenda de las personas que se incorporan con una forma diferente de trabajar y abordar los nuevos retos es la clave.

Queríamos saber cómo piensas que ha afectado la irrupción de la tecnología a la profesión de los agentes sociales.

Podemos dividirlos en tres ámbitos de trabajo muy relacionados entre si:

– Para los que hacen campañas, sensibilizan, movilizan y atraen socios a nuestra organización la tecnología digital e internet como canal se convierte en la mayor fuente de generación de socios. Más del 50% de los nuevos socios de Ayuda en Acción vienen de esa fuente. Para ello es preciso adaptar la forma de diseñar y medir las campañas, de tratar la información de nuestros socios actuales y potenciales, de comunicar, de segmentar los públicos, de fidelizar.

– Para los que realizan el trabajo social o de cooperación, cómo aprovechar el cambio tecnológico para multiplicar el impacto que generamos y rendir cuentas sobre el mismo, cómo desarrollar nuevas competencias en nuestros proyectos educativos adaptadas a lo que el nuevo modelo económico va a demandar, como sustituir fuentes de energía obsoletas por otras más eficientes y limpias en contextos complejos, como aprovechar las nuevas oportunidades de comercialización para los productores con los que trabajamos son algunos ejemplos.

– Para los que gestiona y miden nuestro trabajo, como adaptar los sistemas, procesos, indicadores y estructuras a un entorno tan dinámico, con tanta incertidumbre y complejo, minimizando los costes.

¿Qué formación digital os habéis visto obligados a proporcionar a los profesionales que trabajan con vosotros que hasta ahora no les había hecho falta?

Llevamos más de cinco años desde que iniciamos el proceso «**de transformación digital**», la formación toca todos los ámbitos, desde formaciones dirigidas al ámbito directivo a la hora de entender los riesgos y oportunidades a nivel estratégico a formaciones muy técnicas y especializadas sobre herramientas de medición como analytics, redes sociales, herramientas de emailmarketing o CRM.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

«El cambio digital implica desintermediación de determinadas parte de las cadenas de valor pero también crea nuevas necesidades que será preciso cumplir y que suponen una oportunidad para todos»

El cambio digital implica desintermediación de determinadas parte de las cadenas de valor pero también crea nuevas necesidades que será preciso cumplir y que suponen una oportunidad para todos.

En nuestro caso y por poner un ejemplo supone una oportunidad de empleabilidad para jóvenes de bajos recursos que sin pasar por la universidad que está fuera de su alcance, y con la formación técnica adecuada, pueden encontrar trabajo como desarrolladores de código de bajo nivel o como instaladores de fibra por poner algunos ejemplos.

Los cambio tecnológicos siempre han supuesto una oportunidad para el desarrollo, la mejora de la eficiencia en las cocinas mejoradas hace 20 supuso un salto cuantitativo enorme en el trabajo que desarrollamos en el ámbito de la vivienda y la salud familiar.

El acceso a la información y el conocimiento en entornos remotos en este momento está acelerando de forma considerable la competitividad en entornos que en otras condiciones no podrían hacerlo. Pero también el acceso al mercado, a financiación...

Es un riesgo grande pero una oportunidad enorme también.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria en particular?

En nuestro sector la destrucción de puestos de trabajo hasta la fecha ha sido más fruto de la crisis económica tanto por el impacto que ha tenido en la inversión pública en desarrollo como por el impacto en la capacidad económica de las familias.

Nos resulta difícil pensar en un medio plazo en un proceso de destrucción de empleo por este motivo, al contrario.

En tu profesión, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías harán posibles?

En nuestro caso los puestos de trabajo más novedosos están relacionados con el marketing y la comunicación digital, SEO and SEM specialist, CRM and Customer experience experts, *web analyst*. Pero también tenemos jefes de proyectos especializados en educación digital, buscando un equipo especialista en soluciones de energías renovables adaptado al entorno en que trabajamos, especialistas en nuevos mecanismos de financiación...

¿Cuáles son las especialidades dentro de la cooperación que como consecuencia de la transformación digital entiendes que van a desaparecer?

Se va a reducir el número de posiciones de intermediación entre los donantes y los implementadores directos de los proyectos.

En nuestro caso se han reducido mucho los servicios de marketing masivo y campañas *off line*, también las personas dedicadas a prensa de la forma que antes se concebía.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Uno de los proyectos clave para Ayuda en Acción durante estos años está enfocado precisamente a este reto.

El desarrollo de determinadas competencias y habilidades en el ámbito de las tecnologías van a ser clave en el futuro, pero más importante todavía va a resultar el aprender a aprender de una forma proactiva durante toda la vida, el manejar y discernir grandes volúmenes de información, trabajar de forma colaborativa, descomponer problemas complejos en problemas más pequeños en equipos multidisciplinares, el manejo de la incertidumbre, metodologías que permitan realizar ciclo de desarrollo y pruebas mucho más cortos, la conexión entre el mundo digital y el mundo real (El internet of things).

«Es importante que la sociedad entienda la tecnología no solo como un elemento de consumo sino como una fuente inagotable de conocimiento y oportunidades, como espacio de creación, de desarrollo social y económico»

Para todo ello es importante que la sociedad entienda la tecnología no solo como un elemento de consumo sino como una fuente inagotable de conocimiento y oportunidades, como espacio de creación, de desarrollo social y económico.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un profesional del siglo XXI?

Todas las mencionadas anteriormente pero si tuviera que quedarme con una sería la capacidad de aprender de manera proactiva durante toda la vida. Si algo va a caracterizar el nuevo entorno laboral va a ser la necesidad de un continuo reciclaje.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?

La inteligencia artificial hace que hoy todo parezca posible pero todavía como procesos independientes y bajo formulas If..then...

Algunos de los procesos de toma de decisión más importantes y estratégicos de las personas, las empresas, no se toman con la cabeza sino «con las tripas». No todas las decisiones son tomadas de forma racional, hay elementos de intuición, sentimientos y empatía o lo contrario, valoraciones cualitativas que parecen difíciles de sistematizar por mucha capacidad de proceso que tengas. Esas fuerzas han movido nuestras sociedades hasta la fecha y parecen difíciles de sustituir a medio plazo.

Pero hay muchas otras que se toman de forma mecánica que son fácilmente sustituibles por un proceso automatizado.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

La transformación digital mete mucha presión en todos los sistemas tal cual están definidos que están muy basados en principios de territorialidad. Cuando lo digital se caracteriza por la movilidad.

La adaptación del mercado de trabajo pero también los modelos económicos y de fiscalidad, lo monetarios, sin olvidar los políticos tienen un reto enorme en lo que se refiere a la adaptación a esa movilidad.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

No quería terminar sin compartir una reflexión de Benedetti que es cada vez más actual, «cuando creía que teníamos todas las respuestas de pronto cambiaron todas las preguntas».

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



María Franco

Directora General de LO QUE DE VERDAD IMPORTA

<https://www.loquedeverdadimporta.org>

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización supone una revolución total. Un antes y un después. No sólo desde el punto de vista digital sino también cultural.

Como Directora General, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

Sin duda ha facilitado la comunicación tanto interna como externa. Todo es inmediato. Me permite tener contacto directo con todo el equipo en tiempo real y tener la capacidad de reaccionar ante cualquier necesidad.

«Podemos comunicar a nuestros seguidores en redes sociales todos los proyectos y mejorar con sus comentarios y opiniones»

Además podemos comunicar a nuestros seguidores en redes sociales todos los proyectos y mejorar con sus comentarios y opiniones.

Queríamos saber cómo ha afectado la irrupción de la tecnología al organigrama de tu compañía. Por favor concrétao respecto de departamentos que se han creado, los que se han transformado y los que tienden a desaparecer:

La irrupción de la tecnología en la fundación LQDVI ha conseguido que lleguemos, a través de las redes sociales, a personas de distintos países, culturas, edades... gracias a la viralización de los vídeos conseguimos que las historias de valores de nuestros ponentes lleguen a todas partes del mundo.

Contamos con una community manager y una responsable de e-commerce, para la venta online de todos nuestros productos solidarios.

Un salto muy importante ha sido la creación de la aplicación «LQDVI» para tener disponible en todo momento los vídeos, noticias, congresos, pero sobre todo el acceso a los congresos.

¿Qué perfiles habituales habéis dejado de contratar y cuáles estáis demandando en los últimos 5 años? Cuando hablamos de perfiles hablamos de conjunto de conocimientos y habilidades requeridos.

Con la evolución tecnológica, también se ha producido una variación a la hora de realizar selección de personal. Damos mucha importancia a que tengan facilidad para adaptarse a las tecnologías, que realicen un buen control sobre el uso de los pc así como de los programas office, etc.

¿Qué formación digital te has visto obligado a proporcionar a sus profesionales que hasta ahora no les había hecho falta?

En los últimos años, gran parte del equipo, han realizado distintos cursos sobre community manager, marketing online... ya que consideramos que el mundo digital avanza tan rápido que es necesario actualizarse constantemente.

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza. ¿Qué piensas al respecto?

Pienso que es cierto, ya que en muchos sectores las máquinas van a sustituir a las personas. Da mucha pena, pero sin duda es la forma en la que el mundo está avanzando.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu industria?

Considero que destruyen algunos trabajos pero también nacen muchos otros: por ejemplo diseñadores, ingenieros, bloggers etc...

En tu empresa, ¿cuáles son los puestos de trabajo que antes no existían y que las nuevas tecnologías han hecho posibles?:

Nuestra community manager.

¿Cuáles son las posiciones que como consecuencia de la transformación digital van a desaparecer en tu industria?

En nuestra industria gracias a Dios esto no va a suceder. Es cierto que vamos «digitalizándonos» pero seguimos realizando un trabajo artesanal muy difícil de sustituir.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar las habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

«La educación tiene que adaptarse. Los niños de hoy en día no tienen nada que ver con los de hace unas décadas y el sistema actual parece obsoleto. Nuevos dispositivos de trabajo y contenidos adaptados a mentes más interactivas y digitales»

Evolucionando. La educación tiene que adaptarse. Los niños de hoy en día no tienen nada que ver con los de hace unas décadas y el sistema actual parece obsoleto. Nuevos dispositivos de trabajo y contenidos adaptados a mentes más interactivas y digitales.

¿Cuáles crees que tienen que ser las competencias y habilidades de un directivo del siglo XXI?

Estar absolutamente al día de los nuevos tiempos y no dejar de aprender.

¿Crees que existe o puede llegar a existir el algoritmo capaz de sustituir al hombre en los procesos de toma de decisiones y sentido común?:

Definitivamente no. Considero que es imprescindible tener sentimientos a la hora de tomar decisiones.

¿Cómo debería afectar la transformación digital a la regulación del mercado de trabajo?

Como antes he comentado nacen nuevas formas de trabajo continuamente. Por supuesto convendría regular el vacío legal en muchas áreas. Debería analizarse a fondo y buscar soluciones cuanto antes.

Por último, ¿hay alguna cuestión que te gustaría comentar o añadir para completar esta entrevista?

En el mundo de las ONG, vemos muchas veces una carencia total de digitalización. Gracias a Dios cada vez nos estamos adaptando más. Considero fundamental aprovechar esta era y todo lo bueno que nos aporta y recomiendo formarnos, poner en común problemáticas que compartimos, necesidades y trabajar más unidos que nunca.

Es una gran oportunidad para el sector social!!!

Puede acceder al vídeo con el extracto de esta entrevista en 



Pedro Núñez Morgades
Consejero de UNICEF

La pregunta inicial es conocer qué significa para ti el término «digitalización» ya que es importante que nuestro lector conozca tu opinión a través del contenido que le des a este concepto.

La digitalización es un hecho que ha venido para quedarse, las tecnologías cambian nuestros hábitos de vida y facilitan nuestra rutina tanto en los trabajos como en el día a día, y han configurado una nueva forma de relacionarnos entre nosotros y como consecuencia una nueva forma de trabajar y de vivir. Miramos las noticias en el móvil, pagamos el aparcamiento desde el móvil, podemos hablar con gente que está muy lejos por el móvil y reservar cualquier billete u hotel. En el trabajo todo se hace a través de internet.

Como Consejero de Unicef, ¿cómo crees que ya está afectando en el desempeño de tus funciones directivas?

«La digitalización hace posible que pueda trabajar con diversas gorras y para distintos proyectos a la vez, muchas veces incluso desde mi propia casa. Sin las nuevas herramientas a las que nos da acceso la tecnología esto sería inviable»

Para un profesional independiente como yo, sobre todo en la comunicación; simplemente con un teléfono móvil se puede trabajar desde cualquier sitio ya que en estos pequeños dispositivos tenemos acceso a Internet, redes sociales, etc. La digitalización hace posible que pueda trabajar con

diversas gorras y para distintos proyectos a la vez, muchas veces incluso desde mi propia casa. Sin las nuevas herramientas a las que nos da acceso la tecnología esto sería inviable.

¿Crees que la digitalización va a crear o a destruir empleo? Leí un artículo tuyo en el que decías que eras pesimista en el diagnóstico pero optimista en el pronóstico, ¿en este caso opinas lo mismo?

Pues un poco sí estamos ante lo que se ha llamado la cuarta revolución industrial, y en todas las revoluciones hay desajustes, de acuerdo con los datos del Ministerio de Empleo recientemente publicados, aún se sigue creando empleo.

Como consejero de UNICEF y con la experiencia que tuviste cuando fuiste Defensor del Menor; el sistema educativo es prácticamente igual, la forma de enseñar tanto en colegios como en Universidades ha cambiado poco ¿En qué aspectos crees que debería cambiar?

Hoy las imprescindibles, positivas y vitales Tecnologías de la Información y Comunicación cuentan con un desarrollo vertiginoso y continuo, que desgraciadamente no se ve compensado por una formación e información adecuadas que permitan garantizar su utilización segura por todos, especialmente por los más jóvenes. Muchas niñas y niños, desde edades muy tempranas, son grandes expertos en el uso de estas tecnologías, pero sin la capacidad o la madurez que les permita valorar adecuadamente los riesgos para sí mismos y para terceros, por eso desde el colegio hay que enseñarles cómo utilizar las nuevas tecnologías. La brecha digital existe entre padres e hijos y no digamos entre estos y sus abuelos que en la terminología digital, ni si quiera hablan el mismo idioma. La brecha se produce incluso entre niños y jóvenes porque la evolución es tan exponencial que sin darte cuenta te encuentras en una cierta obsolescencia digital.

Nuestra infancia y adolescencia está más sola en el mundo digital que en el analógico y la educación en sentido amplio es más difícil para padres y profesores a los que tenemos que ayudar. Para ello existe ya en muchos países el denominado «Centro de Internet Segura» que coordinando a padres, profesores, alumnos, industria, FFCC, entidades especializadas y administraciones velan permanentemente por la seguridad en internet y alertan e informan generando pautas, consejos y confianza. Su creación está ya en marcha a través del Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE), pero debemos acelerar al máximo y poder ofrecer esta tranquilizadora ayuda.

Acabas de hablar de Ciberseguridad, digitalización y regulación. La digitalización hemos hablado que crece a un ritmo exponencial ¿cómo crees que se va a resolver la regulación de los nuevos hechos jurídicos consecuencia de la digitalización? ¿Crees que desde el punto de vista de la regulación laboral y al haber tantos cambios en la forma de trabajar deberían cambiar las leyes?

Los hechos jurídicos se han producido siempre antes de ser regulados, lo que sí que es diferente, es que hoy en día se producen mucho más rápido. Entiendo que el regulador va adaptándose a las necesidades que van surgiendo y me consta que el Ministerio de Asuntos Exteriores ya trabaja en un plan con la UE de Ciberseguridad y Cooperación Internacional que tiene un sentido transversal, para que la cooperación internacional contribuya también a otras líneas de acción como la lucha contra el ciberdelito y el ciberterrorismo, la protección de las infraestructuras críticas o la ciberdefensa. El plan recuerda la importancia de la cooperación internacional en materia de ciberseguridad y la necesidad de defender en los foros internacionales un ciberespacio libre y seguro que garantice el Estado de Derecho, la democracia y los derechos humanos. Además, se citan como referencias legales la «Estrategia de Seguridad Nacional», la «Estrategia Nacional de Ciberseguridad» y la «Estrategia de Ciberseguridad de la UE». Además, se citan la «Ley de Acción y del Servicio Exterior» y la normativa internacional sobre cuestiones de seguridad de la información.

También se ha avanzado con la creación, por ejemplo, del Registro de Delincuentes Sexuales, todo digitalizado y exactamente igual con la Ley del Estatuto de la Víctima del Delito o la modifi-

cación del Código Penal, tipificando nuevas conductas y penas; prevenir y evitar al máximo el delito sexual. Con el siguiente esfuerzo analógico y digital.

España ha estado también presente en la Reunión de Alto Nivel de Naciones Unidas para el examen de la aplicación de los resultados de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (WSIS+10) que tuvo lugar en Nueva York los días 15 y 16 de diciembre. La delegación española estuvo encabezada por el Embajador en Misión Especial (EME) para la Ciberseguridad, Ricardo Mor, con participación de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo del MAEC y la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (Datos del Ministerio de Asuntos Exteriores).

El concepto que está en la cabeza de todo el mundo es que la irrupción de la era digital va a generar «bolsas de desempleo» y por tanto representa una amenaza ¿Qué piensas al respecto?

«El cómo se trabaja está cambiando los trabajos tradicionales y creando otras nuevas posibilidades de concebirlo»

Creo que aunque en un primer momento, en el corto plazo, se destruya empleo, porque hay puestos que claramente se pueden sustituir por las máquinas, en el largo plazo yo entiendo que se seguirá creando empleo. Más que una crisis del empleo podríamos decir que habrá una revolución una forma diferente de concebir el empleo, que aún no sabemos bien cómo va a ser porque están cambiando todos los entornos; el cómo se trabaja está cambiando los trabajos tradicionales y creando otras nuevas posibilidades de concebirlo. Por citar un dato del Ministerio de Empleo la afiliación a la seguridad social creció en 161.752 trabajadores, cifra record en el mes de marzo.

¿Crees que las nuevas tecnologías crean o destruyen empleo en tu compañía?

Lo que ha cambiado es la forma de trabajar, las herramientas y habilidades que se utilizan para ello, el fácil acceso que se tiene a todo, la comunicación con las personas y empresas en cualquier lugar del mundo.

¿Cómo crees que los sistemas educativos pueden ayudar a desarrollar habilidades necesarias en los niños de hoy con el fin de estar preparados para la era digital?

Enseñándoles a razonar y a saber discriminar la información que está en la red y a la que todo el mundo puede acceder. Hay que enseñarles a la utilización de las herramientas digitales, tanto en el campo de trabajo como de ocio. Dotando de más presupuesto público.

Por último, ¿hay alguna cuestión que le gustaría comentar y añadir para completar ésta entrevista?

La era digital que estamos viviendo no tiene fin y avanza a una velocidad desorbitada, tenemos que aprovecharnos y adecuarnos a ella e introducirla en nuestra forma de trabajar y de vivir, considero que sólo conlleva ventajas y facilidades en nuestro día a día.

III.

TITULARES DESTACADOS EXTRAÍDOS DE LAS RESPUESTAS DE LOS INVITADOS

CAMBIOS EN NEGOCIOS Y EMPRESAS

«Uno de los cambios que resaltaría a nivel tecnológico que ha afectado más es la irrupción del móvil como epicentro del desarrollo de negocio de las empresas»

Francisco Ruiz (GOOGLE)

«En otras épocas el factor de producción eran la agricultura, y después el capital. En esta nueva era el factor de producción es el Talento, por tanto, hay que empezar a valorar el talento como se merece: saber reclutar, retener, incrementar y retribuir el talento es fundamental. Pienso que con el tiempo los Directores de Recursos Humanos van a ser más importantes que los Directores Financieros»

Eduardo Serra (EVERIS)

«No hay sector ni función que se resista a estos cambios, y si no nos adaptamos moriremos»

Juan Arrizabalaga (ALTADIS)

«La digitalización está implantado en las bases de la empresa: la comunicación entre los trabajadores es por Slack, las ofertas laborales se publican en LinkedIn, las compras de material las hacemos en Amazon y analizamos el feedback de nuestros clientes mediante Hubspot y Zendesk»

Jorge García (PROXIMUS)

«La estrategia de venta ha cambiado de forma sustancial hay que poner al consumidor en el centro, y ver cómo somos capaces de llegar a los clientes a través de los diferentes canales»

Jesús Valderrábano (OGILVY)

«Para que la gestión del cambio sea efectiva, es de vital importancia que esta estrategia nazca desde el máximo nivel de la organización e involucre a todos los empleados, que son los principales prescriptores del cambio a los clientes»

Miguel Montes (BANCO DE SABADELL)

«Conectamos personas con negocios, lo que ayuda a reducir las barreras del marketing y estimular la innovación»

Natalia Basterrechea (FACEBOOK)

«La tecnología se ha convertido en un elemento empresarial diferenciador capaz de proveer una ventaja competitiva sostenible»

Guillermo Calderón (GENERALI)

ADAPTACIÓN DE LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

«Facebook es una compañía digital desde sus comienzos, por lo que siempre hemos vivido esa digitalización, no solo en la estrategia de negocio sino como parte de nuestra cultura corporativa»

Irene Cano (FACEBOOK)

«Más que crear nuevos departamentos, se han transformado los existentes, optimizando todos aquellos que suponían actividades rutinarias»

Carlos Jarque (FCC)

«Todos los departamentos de la compañía, sin excepción, han incorporado la digitalización como parte esencial de la innovación en procesos internos y se transforman cada día en este sentido, el reto es combinar los perfiles más tradicionales con los nuevos que se van creando»

Jaime de Jaráiz (LG)

«Aunque en la mayoría de los casos se sigue trabajando con estructuras tradicionales añadiendo nuevas posiciones, es cierto que las nuevas start ups ya parten con organigramas radicalmente distintos»

Manuel Galatas (INVERSOR PRIVADO)

«La forma en la que nos organizamos está evolucionando hacia estructuras más planas donde se otorga muchas más responsabilidad a los profesionales y pueden trabajar en diferentes proyectos a la vez, incluso entre áreas»

Vicente Muñoz (TELFÓNICA IOT)

«Durante estos años hemos conseguido que los restaurantes reciban casi la mitad de sus reservas online y que los usuarios ya no sólo reserven vía web, sino que lo hagan a través de la app móvil»

Marcos Alves (ELTENEDOR)

«Los profesionales (y las personas) caminamos detrás de aquello que la industria nos va obligando a utilizar. Es imposible huir de ese destino»

Juan Pablo Rodríguez (FRADE ARQUITECTOS)

«La transformación digital lejos de constituir una amenaza está devolviendo a las empresas el auténtico valor del capital humano: el talento y la creatividad, las estructuras se hacen más horizontales y los seniors aprenden también de los juniors»

Helena Herrero (HP)

NUEVOS SISTEMAS DE EDUCACIÓN

«Nuestros alumnos hoy aprenden con las herramientas más punteras como un aliado fundamental; Esta aproximación es el resultado de la convicción de que tenemos que prepararles y avanzar con ellos en el mundo que les espera y que es cambiante»

Concha Canoyra (SEK)

«El sistema educativo tiene que cambiar, y ya está cambiando, yo iba al colegio con una mochila muy pesada, mi hija va con un IPAD»

Roberto de Bernardini (BANCO SANTANDER)

«La educación tiene que adaptarse. Los niños de hoy en día no tienen nada que ver con los de hace unas décadas y el sistema actual parece obsoleto. Nuevos dispositivos de trabajo y contenidos adaptados a mentes más interactivas y digitales»

Fernando José Mudarra (AYUDA EN ACCIÓN)

«La FP donde en otros países está muy desarrollada, en España está denostada y es un error»

María Franco (LO QUE DE VERDAD IMPORTA)

«Es importante que la sociedad entienda la tecnología no solo como un elemento de consumo sino como una fuente inagotable de conocimiento y oportunidades, como espacio de creación, de desarrollo social y económico»

Jorge Maortua (INVERSOR)

«En nuestro ámbito de servicios financieros se lleva hablando desde tiempo inmemorial, de la baja cultura financiera de la sociedad española y sin duda este es uno de los temas de enseñanza obligatoria en los colegios»

Martín Huete (FINIZENS)

«La educación es realmente uno de los aspectos en el que debemos ir a un cambio profundo en la forma de concebir el mismo; y el cambio empieza por formar en nuevas habilidades a los docentes»

Maria Garcia (INNUBA)

«Muchas niñas y niños, desde edades muy tempranas, son grandes expertos en el uso de estas tecnologías, pero sin la capacidad o la madurez que les permita valorar adecuadamente los riesgos para sí mismos y para terceros, y la educación en sentido amplio es más difícil para padres y profesores a los que tenemos que orientar»

Pedro Nuñez-Morgades (UNICEF)

LA FORMACIÓN, ELEMENTO CLAVE

«Sobre formación, es necesario en consultoría, distinguir dos dimensiones: la formación de los profesionales en nuevas áreas para vender nuevos servicios que nacen con la digitalización y en la organización interna para ayudar a la modificación o transformación de los perfiles ya existentes»

Ignacio Faus (KPMG)

«La formación es relativamente sencilla, sin duda es una herramienta que facilita pero hay que conseguir un cambio de mentalidad»

Javier Cuesta (CORREOS)

«El IOT ha hecho revolucionar el mercado y el entorno de las agencias, obligando al sector a especializarse en disciplinas que antes no existían»

Gregorio Corrochano (MCCANN)

«La formación de nuestros profesionales es esencial para su desarrollo de carrera y para ofrecer el mejor servicio al cliente, por ello invertimos 11,6 millones de dólares en formación cada año en España»

Juan Pedro Moreno (ACCENTURE)

«La clave es la incorporación de nuevos talentos digitales, que son escasos, y la transformación del legacy cultural, organizativo y humano de las compañías. Para ello la formación formal no es suficiente»

Marieta del Rivero (CONSEJERO INDEPENDIENTE)

«Las necesidades formativas variarán dependiendo del puesto y la persona, pero nuestra misión es asegurarnos de que existe una base de conocimiento y un lenguaje común»

Mónica Paramés (SANITAS)

«Desde el primer momento hemos fichado gente con una buena base de "conocimiento digital". Aun así, todo cambia muy rápido y todos tenemos que actualizarnos de forma constante para no quedarnos atrás»

Nacho Vidri (POMPEII)

«La actitud es lo que más valoramos, lo que se hace aquí es diferente, muy personal. Todo lo anterior que se ha aprendido te enriquece y suma»

Diego Guerrero (DSTAGE)

¿SE CREA O SE DESTRUYE EMPLEO?

«La actual revolución tecnológica provocará esencialmente efectos transitorios, más que permanentes, de destrucción de empleo»

Camilo Pereira (FRONDA)

«Nos parece mucho más interesante y realista reinventar a nuestra gente que cambiarla por otra con nuevos perfiles»

Gerardo Lara López y Victor de Ávila Rueda (SACYR)

«En el corto plazo igual hay desempleo, pero en el largo no. Se van a dejar de contratar una serie de posiciones que existían antes, en nuestro caso ya estamos contratando otro tipo de perfiles, tanto técnicos: especialistas en tecnología que nos ayudan con las imágenes para hacer diagnósticos con más precisión y con los ordenadores e impresoras 3D que utilizamos para operar como en comunicación y marketing que antes no necesitábamos»

Manuel Leyes (CLÍNICA CEMTRO)

«¿Cómo conseguimos minimizar el dolor que puede producir en una sociedad una nueva tecnología que va a eliminar puestos de trabajo? Este es el tipo de cosas que tenemos que resolver»

Juan Arena (CONSEJERO INDEPENDIENTE)

«El impacto de estas nuevas tecnologías en el caso concreto de nuestra industria, es ya un hecho real que hay que contratar a más personas»

Javier Cuesta (CORREOS)

«En nuestro sector, al tratarse de un sector de trabajo eminentemente intelectual, el impacto entiendo será menor. Pero en el perfil de abogado contratado se requerirán nuevas habilidades y competencias»

Iñigo Sagardoy (SAGARDOY ABOGADOS)

«La transformación digital tiene la oportunidad de hacer un mundo mejor. Pero claro que existen riesgos, no sólo del mal uso de la tecnología, sino de las consecuencias sociales no deseadas»

Alberto Díaz (DIGITAL MIGRATION PARTNERS)

NUEVOS PERFILES Y CAPACIDADES Y TRANSFORMACIÓN DE LOS EXISTENTES

«No se trata de un cambio en la definición de los puestos de trabajo, sino en las habilidades que se requiere de las personas que las desempeñan. En las nuevas incorporaciones si hemos tratado de seleccionar más talento digital y mayor predisposición al cambio, claves para adaptarnos a los nuevos modelos de negocio y de sociedad»

Ana Plaza (CEOE)

«Cada vez demandamos más perfiles transversales y plurales; personas con gran capacidad para generar contenidos, con conocimiento de las herramientas de métrica digital y analítica web»

Nuria Villanova (ATREVIA)

«Buscamos personas con gran iniciativa que se identifique con nuestro proyecto empresarial que sepan trabajar en equipo y estén dispuestas a innovar, que tenga capacidades de comunicación oral y escrita y que dominen el inglés»

Gerardo Lara López y Victor de Ávila Rueda (SACYR)

«Somos la empresa española que, quizá, más universitarios contrata cada año, con una media de unas 2.000 personas. Pero, además, con las nuevas capacidades digitales que ofrecemos, estamos incorporando nuevos y variados perfiles: diseñadores y arquitectos digitales, big data, data scientist, seguridad, tecnologías cloud, expertos en Internet de las Cosas...»

Juan Pedro Moreno (ACCENTURE)

«Nuestros profesionales dominan al menos dos idiomas y tienen conocimientos de tecnología y sistemas de información, además de una formación jurídica sólida»

Alejandro Touriño (ECIJA Y ASOCIADOS)

«Lo que ya es patente es que se están reequilibrando las posiciones dentro de las agencias y es cierto que el entorno digital robará posiciones de lo que conocemos comúnmente como perfiles tradicionales de ATL.»

Gregorio Corrochano (MCCANN)

«Con la digitalización hay muchos puestos que antes no existían y ahora son necesarios, prácticamente en cada departamento hay un profesional que se responsabiliza de los datos. Y claro, hay otros puestos que desaparecen en este camino pero a la larga soy claramente optimista»

Roberto de Bernardini (BANCO SANTANDER)

REGULACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO

«No creo que debamos dejarlo todo en manos de empresas, debería de haber cierto control por parte de los gobiernos para garantizar que los avances tecnológicos y las nuevas oportunidades lleguen a todos por igual y tienen una finalidad positiva para la sociedad, no una meramente comercial»

Miguel Hernández (BRICK BANG)

«Una regulación del mercado de trabajo distinta a la actual, menos uniforme, más flexible y que atienda a todas las nuevas necesidades empresariales del siglo XXI»

Iñigo Sagardoy (SAGARDOY ABOGADOS)

«Al democratizarse los productos y servicios tenemos que hacer una previsión demográfico-social - laboral, porque tenemos acceso a los comercios, administraciones, la banca a través de Internet, y por lo tanto va a haber un movimiento laboral espectacular que tenemos que tener en cuenta para evitar consecuencias negativas»

Pedro Nuñez-Morgades (UNICEF)

«Creo que el legislador debe seguir atentamente las tendencias para evitar abusos de poder, pero no debe intentar proteger situaciones obsoletas porque es como poner puertas al campo»

Javier Martínez (CBR ARQUITECTOS)

«El mercado va hacia un ecosistema abierto; mucho hacia la figura del Freelance, profesionales que trabajen por proyectos. El sistema actual no está concebido para la realidad del mercado español donde existen muchos autónomos y Pymes»

Clemente Cebrian (EL GANSO)

«La regulación del mercado de trabajo debería adaptarse a la evolución y adaptar las novedades producidas por la digitalización»

Dr. Sergio Vañó Galván (DERMATÓLOGO)

«Parece que el mercado de contratación se encamina hacia un modelo abierto y flexible en el que abunden los trabajadores independientes, que colaboren con varias empresas sin estar ligado a ninguna de ellas»

Celestino García (SAMSUNG)

¿SUSTITUIRÁN LOS ALGORITMOS AL HOMBRE EN LA TOMA DE DECISIONES?

«La mayoría de los algoritmos actuales no consiguen combinar sus cálculos con capacidades de razonamiento, de sentido común, e interacción social, por lo que pueden generar resultados absurdos»

Juan Pedro Moreno (ACCENTURE)

«Algunos han dicho que en el futuro existirá la persona electrónica además de las actuales personas físicas o jurídicas. Yo no creo que muchos de nosotros logremos verlo en toda su dimensión, pero es una realidad que sin duda llegará»

Concha Canoyra (SEK)

«Hoy en día existen programas que nos permiten saber al instante que decisiones han tomado nuestros colegas en casos similares y cuál ha sido el resultado de dichas decisiones»

Manuel Leyes (CLÍNICA CEMTRO)

«¿Surgió Airbnb de la aplicación de una tecnología? ¿Qué tecnologías representan Uber, Amazon, TripAdvisor, Idealista o Snapchat? Es un error adoptar tecnologías, o incluso fomentar su adopción, con la intención de provocar innovación»

José Manuel Arnaiz (LOOZEND)

«Debemos ser capaces de servirnos con inteligencia de las nuevas herramientas digitales, pero no suplantar al ser humano»

José Luis Guillén (CEU)

«Ya hay compañías japonesas de seguros que están trabajando en sustituir empleados por un software de inteligencia artificial, que procesa la información como si se tratara de un ser humano»

Guillermo Calderón (GENERALI)

«Si solo sabemos hacer lo mismo que las máquinas, éstas pueden sustituirnos. No se trata de competir con ellas, sino de hacer otras cosas apoyándonos en ellas»

Luis de Carlos (URIA)

«Apostaría por una especie de sistema híbrido en el que los algoritmos nos ayuden a sacar partido y a entender los datos, y los humanos podamos aportar esa noción de contexto o factores internos»

Mónica Paramés (SANITAS)

LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DE LA ERA DIGITAL

«Por el entorno en el que nos movemos, no es posible que el líder, además de positivo, optimista, dinámico y alejado de modelos de autoridad, no sea de alguna manera un tecnólogo»

Vicente Sánchez (WOLTERS KLUWER)

«Visión estratégica, flexibilidad, ética, capacidad de ejecución y capacidad de comunicación. La visión estratégica es importante, alineada con una gran flexibilidad para ir adaptando esa visión a largo plazo con todos esos inputs que vas a recibir en cada momento y con transparencia»

Ignacio Faus (KPMG)

«Profesionales que tengan capacidad de detectar, analizar y anticiparse a las oportunidades de negocio, argumentándolas con fundamento científico y adaptado al entorno digital»

Marieta del Rivero (CONSEJERO INDEPENDIENTE)

«Tener claro el propósito, ser capaz de comunicarlo y generar compromiso a su alrededor. Para eso necesitará una gran capacidad de comunicación, cercanía con su cliente y su mercado y sobre todo ser capaz de construir un equipo basado en una cultura de confianza para poder tener una empresa innovadora que se adapte al cambio constante»

Karina Spilka (KFUND)

«Los procesos relacionados con la creatividad, la imaginación, las personas... serán de difícil sustitución»

Camilo Pereira (FRONDA)

«La competencia básica que debe tener cualquiera que quiera adentrarse en el ámbito de las finanzas tecnológicas, o fintech, es la capacidad de adaptación»

Marta Plana (DIGITAL ORIGIN)

«El día que atacaron las torres gemelas, estábamos en el estudio y bajamos a un bar a ver la televisión para seguir las noticias en directo. Hoy sin dudar todos habríamos recurrido al móvil para ver en internet las últimas noticias. Era el año 2001. Han pasado "sólo" 16 años...»

Javier Martínez (CBR ARQUITECTOS)

«En nuestro entorno profesional actual y futuro si algo hay claro es que es imprescindible tener una gran capacidad para aprender cosas nuevas y adaptarse a los nuevos retos»

Jaime de Jaraíz (LG)

IV. PERFILES MÁS DEMANDADOS EN LA ACTUALIDAD ^(*)



Paula Fuentes

Consultor Especialista en Gestión de talento; selección/Executive search y asesor en planificación de carrera, Coach Ejecutivo

Existe una falta de coincidencia o desajuste entre las posiciones que nos demandan las empresas y los candidatos preparados/cualificados para cubrir estas posiciones. La publicación «*The future of Jobs*» publicada por *The World Economic Forum*, la publicación más comentada en la cumbre reciente de Davos, confirma este hecho y alerta sobre la falta de profesionales cualificados que se están demandando para cubrir los puestos requeridos, en los años comprendidos entre 2015-2020. Con la digitalización aparecen nuevas necesidades en las empresas, que conllevan tareas que hasta ahora no habían sido necesarias y con ellas nuevos puestos de trabajo y nuevos perfiles en el mercado laboral. La Agenda Digital de la UE señala que la demanda de perfiles vinculados a las Tecnologías de la Información experimentará un incremento del 9,3% hasta 2020 en todo el mundo. En España, la Comisión Europea prevé que harán falta más de 100.000 profesionales en los próximos 10 años.

Tanto de mi experiencia como *Head Hunter* como de diferentes estudios consultados, se describen a continuación algunos de los puestos que surgen como consecuencia de la digitalización y que son los más solicitados desde 2015 hasta ahora, 2017, en diferentes campos: Estrategia, digital y contenido, *social media*, *big data*, *e-commerce*, ciberseguridad, marketing.

^(*) Fuentes: F&B Consultores, *In Lab fib*, Thilo, INCIBE, *Stadelman Blog*, Estudio inesdi 2017, Inesem BS, Empleo en IT 2017.

En cualquier caso, entiendo personalmente que los perfiles más buscados y exitosos serán los *Knowledge Workers* capaces de moverse tanto *on line* y *off line* y que fundamentalmente se diferencian de los otros por tener capacidades que los convierten en prácticamente únicos e en el mercado laboral, que sean capaces de resolver problemas no rutinarios, innovar y tener pensamiento crítico.

I. ESTRATEGIA DIGITAL

I.1. Responsable digital de la CÍA/Chief Data Officer Ccdo

Misión:

Son los responsables de la estrategia de los datos de la compañía; reunir, analizar, gestionar los datos, protegiendo los mismos y controlando su calidad para de esta forma poder tomar decisiones precisas en asuntos que afectan a las diferentes áreas de la compañía y de esta forma sacar la máxima rentabilidad al negocio. Responsables de transformar la cultura de la empresa a digital.

Funciones:

- Ejecutar/Implementar la estrategia: Es el responsable de reorientar las funciones de las distintas áreas de la compañía para que puedan aprovechar las ventajas de los datos, y así agilizar en cada área la toma de decisiones.
- Y es el puente entre el negocio y el Responsable de IT, CIO.
- Líder en concienciar e impulsar la cultura de datos en la compañía; desde los directivos/gobierno de las compañías, hasta el último trabajador. Líder en el proceso de transformación digital.
- Definir nuevos roles directivos y responsabilidades dentro de la organización necesarios para el buen funcionamiento digital de la compañía: *data scientis*, *Digital Marketing coordinator*, Responsable de CRM, etc...

Formación y experiencia:

- Con formación en carreras técnicas; Ingeniería, Matemáticas, Estadística... y con formación empresarial, humanidades.
- Con conocimientos técnicos en estadística y analítica de datos. Experiencia en la creación, ejecución y monitorización de las estrategias digitales de la empresa; KPIs.
- Acostumbrado a trabajar en proyectos con equipos multidisciplinares con profesionales técnicos y de negocio.
- Con experiencia en gestionar los datos para: identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar la imagen de marca, toma de decisiones del gobierno de la compañía.

I.2. Data Scientis/analista de datos

Misión:

Extraer y analizar datos de fuentes diversas, interpretarlas y filtrarlas para establecer conclusiones que sean útiles para el negocio. Tiene un perfil analítico de investigador pero con unas habilidades que le permitan hacer de «traductor» de estos datos a negocio.

Funciones:

- Analizar los datos tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.
- Con los datos en la mano, ser capaces de extraer conclusiones creativas y que aporten valor al negocio y comunicar sus conclusiones, recomendaciones y predicciones a las áreas de negocio.
- Desarrollar nuevos algoritmos que permitan resolver problemas y construir nuevas herramientas con las que automatizar tareas.

- Lograr que las visualizaciones de los datos sean atractivas y a partir de ellos elaborar informes que sean eficientes para la compañía.

Formación y experiencia:

- Matemáticos, Físicos, Ingenieros, Arquitectos, Estadísticos.
- Con conocimientos en programación, bases de datos y SQL: *Business Intelligence, Data & Text mining* (exploración de datos), *data Munging* (limpieza de datos) *Cloud Computing, Data-warehouse, Spark, Hadoop, Kibana*.

II. MARKETING DIGITAL

II.1. Responsable de CRM

Misión:

El Director de CRM (*Customer Relationship Management, software* para la administración de la relación con clientes) es el responsable de gestionar a través del *software* las relaciones con el cliente. En el ecosistema actual en el que el consumidor es el que decide cual es el vínculo con la marca, el director de CRM conociendo al día y al momento, las necesidades de éste y trabajando muy estrechamente con los departamentos de marketing y atención al cliente, identificara e implementara las vías/acciones/palancas que tiene que ejecutar negocio para convertir, captar y retener a los clientes en todo su ciclo de vida.

Funciones:

- *En coordinación con las áreas de marketing y atención al cliente, con la información que la empresa tenga archivada en el software CRM, el director de CRM podrá automatizar una serie de actividades de fidelización del cliente, y ofrecer productos u ofertas cada vez más apropiadas para cada perfil.*
 - *Logrará que se capture la información necesaria en los momentos clave de vida del cliente.*
 - *Responsable de analizar, hacer seguimiento y reflejar los distintos comportamientos del cliente, para a partir de esta información lograr maximizar las oportunidades comerciales.*
 - *Responsable de detectar, archivar y maximizar la información que se reciben por los distintos canales de la compañía y ponerlos en valor.*
 - Trabaja con todas las áreas de la compañía para maximizar y unificar las acciones comerciales desde cualquier departamento.
 - Supervisar las comunicaciones directas con los clientes a través del CRM.
 - Supervisar y maximizar las estrategias de valor de la vida del cliente garantizando una rentabilidad máxima.
 - Desarrollará estrategias piloto para mejorar y actualizar las funcionalidades de la herramienta, actualizándolas a las necesidades del cliente.

Formación y experiencia:

- Con formación en: Empresariales, Economía, Periodismo, Derecho.
- Con conocimientos en: *Web Analytics, Google Analytics, Data Mining*, Herramientas como CRO (*Conversion Rate Optimisation*).
- Acostumbrado a trabajar en proyectos con equipos multidisciplinares con profesionales técnicos y de negocio.
- Con experiencia en gestionar los datos para: identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar la imagen de marca, toma de decisiones del gobierno de la compañía.
- Con experiencia en gestionar talento.

II.2. Responsable de Experiencia de Cliente: CXO

Misión:

Responsable de captar, examinar, filtrar e identificar las necesidades y motivaciones del cliente, para de esta forma mejorar el producto o servicio de la compañía o cualquier mejora interna de la compañía. Su objetivo es vender, fidelizar, pero sobre todo crear «fans» de los productos/servicios.

Funciones:

- Responsable de definir la estrategia del área de atención al cliente, estableciendo una conexión emocional entre los «compradores» y la empresa.
- Detectar a través de la experiencia del cliente, las necesidades del mercado y mejorar los productos/servicios propios y crear los que el mercado exija.
- Responsable de conocer el ciclo completo de la experiencia de cliente y hacer un seguimiento; antes, durante y después de la experiencia.
- Realizar estudios y análisis de campañas de marketing en relación con los servicios y productos de la compañía. Elaborando reportes periódicos de los distintos comportamientos de los clientes ante cada producto/servicio en cada canal.
- Responsable de transmitir la emoción, a los empleados del área de atención al cliente para que sean los primeros entusiastas de la compañía y transmitirlo y captar su atención.

Formación y experiencia:

- Empresariales, Matemáticas, Estadística, Ingeniería.
- Con experiencia necesaria en: Marketing, ventas y atención al cliente, *Business Intelligence: análisis, reporting, dashboarding, scorecarding*.
- Análisis predictivo, análisis optimización, *datamining*, segmentación, *Customer Intelligence, scoring*, análisis de reputación y *social media, real-time monitoring*.
- Bases de Datos (SQL estándar, MS Office...). *Data Management* y *big data*: Integración de Datos, *Data Warehousing, Data Quality, Master Data Management (MDM)*.

II.3. Responsable de SEO y diferencia con el R SEM

Misión:

El responsable del SEO o **posicionamiento web** se encarga de optimizar y mejorar la página *web*; entienden la forma en la que los usuarios hacen sus búsquedas y trata de introducir mejoras en el sitio *web* para que aumente el tráfico de visitantes a la página. Es el encargado de que la *web* esté situada en los mejores rankings de buscadores. Sin tener que pagar un coste adicional por este servicio a Google.

Funciones:

- Optimización del contenido *web*; Experiencia de usuario: El SEO tiene que saber lo que les gustaría encontrarse a sus visitantes cuando entren en la página *web* y proponer mejoras en los contenidos.
- Optimización de la arquitectura *web*.
- Buscar e investigar sobre las palabras clave por sector, preferencias del consumidor para así conseguir más visitas.
- Responsable del patrón de enlaces que es el conjunto de enlaces que recibe nuestra página *web* por parte de webs externas. Es el encargado de hacer que los enlaces que hacen otras webs a la página *web* de la compañía y los que se hagan desde la página *web* hacía fuera estén bien hechos porque de no ser así la visibilidad de la página *web* empeora.
- Responsable de medir resultados y mejorar las métricas de usuario (se mide en función de los clics).
- Responsable de prevenir de posibles ataques a la *web*.

Formación y experiencia:

- Licenciado en empresariales, marketing, carreras técnicas.
- Con conocimientos en programación y en posicionamiento *web*.
- Con conocimientos y experiencia en *Google Webmaster tools; Search engine watch, Search engine lad, webproNews, webmaster world*.
- Con experiencia en redacción y comunicación.

La diferencia entre SEO y SEM, es importante: El SEO es un trabajo en el largo plazo y normalmente se contrata a un profesional o empresa externa para que lo haga, y el SEM es pagar por aparecer en los primeros puestos de los anuncios de Google. Además, si es SEM aparece en Google la palabra Anuncio.

III. CONTENIDO DIGITAL

III.1. Content Manager

Misión:

Es el responsable de la estrategia de los contenidos de la empresa: Los crea, sigue, controla y modifica en la *web*, los blogs y las redes sociales.

Funciones:

- Investiga, diseña y desarrolla la estrategia de los contenidos.
- Establece y hace seguimiento de los mismos con KPIS/informes.
- Define el calendario de publicaciones.
- Es el responsable a través de los contenidos, de contribuir a la rentabilidad de la empresa.

Formación y experiencia:

- Saber leer y escribir bien.
- Con conocimientos en entornos de CMS (*software de gestión de contenidos*).
- Con conocimientos en entornos 3.0.

IV. SOCIAL MEDIA

IV.1. Social Media Manager

Misión:

Es el responsable de marcar la estrategia de la marca; productos y servicios de la compañía en las redes sociales, el *Social Media Manager* planifica la estrategia y el *Community Manager* la ejecuta, pero en ocasiones y dependiendo del tamaño de la compañía son posiciones muy parecidas.

Funciones:

- Es el responsable de crear la identidad de la marca, la personalidad de la empresa/compañía en las redes sociales.
- Los objetivos sociales de las compañías van cambiando, y el SM es el encargado de ir cambiando el mensaje que sale hacía el exterior teniendo en cuenta estos cambios.
- Analiza e interpretar los datos proporcionados por el *Community Manager*, o por él mismo y extrae conclusiones sabiendo lo que está y no está funcionando, propone soluciones.
- En responsable de gestionar el protocolo de comunicación en momentos de crisis.

Formación y experiencia:

- Formación en Marketing, comunicación, entornos.

V. SEGURIDAD

V.1. CSO/Responsable de Ciberseguridad

Además del responsable hay perfiles variados dentro del ámbito de la ciberseguridad como: administradores de seguridad de red, administradores de sistemas de seguridad, arquitectos de seguridad TI, responsables de seguridad y *hacking* ético, expertos en seguridad informática, consultores de seguridad en el análisis de riesgos. Con cometidos específicos, pero con formación y competencias parecidas.

Misión:

Su responsabilidad consiste **en vigilar y proteger los datos/información** de la compañía; implantando y desarrollando métricas que estudien las vulnerabilidades de los sistemas y que puedan prevenir el posible ataque a los mismos, en consonancia con la política estratégica del negocio.

Funciones:

- Definir el plan de protección de datos de la compañía en consonancia con las directrices del negocio, garantizando una protección tanto desde el punto de vista técnico, como jurídico.
- Analizar y definir los activos a proteger, para poder implantar protocolos criptográficos y usar herramientas de seguridad basadas en dichos protocolos en consonancia con las políticas globales de seguridad de la empresa.
- Análisis y evaluación de las vulnerabilidades técnicas, en todos los canales de entrada de datos de la empresa. Y responsable de la gestión de incidentes mediante el *networking*, IDS, IPS, análisis de *logs* o el análisis del tráfico de red.
- Responsable del desarrollo e implantación de todos los proyectos de seguridad informática de la compañía y de la seguridad en la información: cortafuegos, antivirus, resolución de incidencias; control de infraestructuras de seguridad IT, seguridad perimetral de *Routing&Switching*, WAN, LAN y *wifi*.

Formación y experiencia:

- Ingenieros Informáticos Técnico y Superior, Ingeniero de Telecomunicaciones y Técnicos de Ciclo Superior en Informática.
- Experiencia en dirección de seguridad.
- Experiencia en el manejo de diferentes sistemas operativos, redes y lenguajes de programación que tengan que ver con sistemas de seguridad. Manejo de tecnologías como IDS/IPS, SIEM, VPNS y CISCO y experiencia en el diseño y desarrollo de proyectos, planes, programas y herramientas de seguridad que den soporte y automaticen parte de las tareas a realizar.
- Postgrado o certificación especial como CISA, CISM, CISSP, CDPP, CCSK, CHFI, DLP, IRM, CIAC, LOPD, SOX, PCI, ISO 27001, etc.

V.2. Hacker Ético

Misión:

Es el responsable de comprobar y proteger la seguridad interna de los sistemas de la compañía, y de **prevenir/anticipar** los posibles ataques informáticos. Tienen una función transversal, porque han de conocer bien la empresa y sus negocios/servicios.

Formación y experiencia:

- Titulaciones en Informática y Telecomunicaciones.
- Conocedores de lenguajes de programación C y Java, sistema operativo UNIX y Mac OS.
- Han de ser creativos, inquietos y autodidactas.

VI. COMERCIO ELECTRÓNICO

VI.1. Responsable de e-commerce

Misión:

Es el responsable de definir, implantar y hacer seguimiento de todo el proceso de venta *on line*; *web*, coste de los productos, plazo de entrega, número de visitas etc... Hace de puente entre el comercio *off-line* y *on-line*.

Funciones:

- Responsable de definir la estrategia *on line* del negocio/tienda.
- Responsable de supervisar y hacer seguimiento del negocio/tienda.

Formación y experiencia:

- Empresariales, Marketing.
- Conocimientos tecnológicos, logísticos.
- Conocimientos en Seo y Sem y seguridad online.

VII. MOBIL

VII.1. Desarrollador de Aplicaciones para Mobil/UX Specialist

Misión:

Es el responsable de contemplar y observar bajo qué parámetros/patrones mentales/criterios actúan las personas de diferentes entornos, culturas, contextos, profesiones, para entendiendo al usuario diseñar un modelo que encaje perfectamente con sus necesidades.

Formación y experiencia:

- Titulados en Ingenierías, Informática, Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Multiplataforma y Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones *Web*.
- Conocimientos en Java y XML si es para Android y también en IOS.
- Experiencia en aprender «haciendo».

V. ¿CÓMO PUEDEN LOS SENIORS SUBIRSE A ESTE CARRO?



Marta Gil-Casares

Coach, asesor de carrera profesional, planificación de trayectoria y consultor de recursos humanos

Tengas 60, 50, 40, 30 o 20 años me gustaría preguntarte qué significa para ti el término era digital con relación a tu carrera profesional.

Era digital implica reciclaje continuo, adaptarse y digerir una velocidad de cambio permanente, creciente e inagotable. Es un proceso en el que eres tú quien decide cuándo empieza, aunque sabes que nunca acaba. No es una opción, ¡es una actitud!

Realidad del mercado actual

El mercado de trabajo tradicionalmente iba ligado a crecimiento profesional, desarrollo de carrera, posiciones de envergadura creciente y «reconocimiento y éxito económico». Y en este caldo es donde los seniors hemos crecido. El mercado crecía, las oportunidades aparecían y los *head hunters* nos llamaban. Era perfecto.

Desde que empezó la crisis, ya hace casi 10 años, ese concepto es caduco. Ahora la trayectoria profesional está ligada a cambio constante, **gestión por proyectos** y necesariamente pasa por el reinicio de actividades por cuenta ajena y por cuenta propia, entremezclados y de forma constante. Es lluvia fina que ha aparecido en la cumbre y empapa las organizaciones hasta su base.

Necesidad de nuevas formas de hacer

La transformación digital no es responsabilidad sólo del *Chief Digital Officer*, implica a toda la organización y por lo tanto también nos afecta no sólo desde el punto de vista de adaptación sino de saber anticipar los cambios si no queremos quedarnos atrás. El conocimiento y manejo de las herramientas digitales nos hacen ser competitivos en este nuevo escenario y es esencial para que seamos un activo valorado tanto en el mercado y como en nuestra empresa.

Siendo los seniors conscientes que el cambio se ha precipitado, ¿por qué no lo planificamos? Normalmente solemos acometerlo de forma precipitada y derivada de circunstancias externas que nos empujan a realizar **¡YA!** lo que exige reflexión y tiempo... La sensación de urgencia, prisa, resolución inmediata nos llevan a tomar decisiones precipitadas, equivocadas, difíciles de rectificar con un alto coste personal y profesional. Si no sabemos dónde vamos es imposible conocer y saber qué nos falta para llegar.

Actualmente el mercado se caracteriza por la oferta sobredimensionada y abrumadora de profesionales cualificados, especialmente seniors en búsqueda activa, que ha traído una importantísima caída en las retribuciones, que ha demostrado que las herramientas que antes nos daban tan buen resultado son historia –cv y cartas de presentación– y que desafortunadamente ha contribuido a identificar «estar en el paro = a situación habitual». Y para contribuir y acelerar este caldo de cultivo ha aparecido ¡la era digital!

¿Cómo afecta al senior y qué le exige?

Esto no significa que tengamos que despojarnos de nuestros aprendizajes porque «no tienen valor», sino que debemos sumar a ellos nuevas herramientas que exigen diferentes habilidades. Las compañías ya trabajan en red, es decir, los términos colaboración y puesta en común toman una importancia que hasta ahora no se contemplaba y esto afecta de forma directa a los estilos de liderazgo y cambio de mentalidad. No sólo se rediseñan las formas o procesos sino sobre todo las relaciones, trabajar en equipo en nuestros proyectos profesionales implica la colaboración de otras empresas, en muchos casos competidores, profesionales autónomos y empresarios. Alternar el liderazgo con el co-liderazgo es un proceso que llega y aprendes con la era digital. La palabra co-elaboración surge con fuerza.

¿Cómo subirse al carro?

En el caso de los seniors, todo este proceso pasa por hacer unos deberes que no hemos tenido necesidad de llevar a cabo en ningún momento de nuestra larga trayectoria, que además nadie nos ha enseñado a hacer y, lo que es peor, **es arduo hacerlo sólo.**

Por ello nuestra responsabilidad es generar en nosotros mismos las aptitudes y actitudes necesarias que hoy son valoradas en mercado y que nos permitan generar impacto en nuestro interlocutor.

¿Cuál es el método que funciona?

- ✓ Visualizar lo que quieres alcanzar a largo, medio y corto plazo.

Saber dónde querer estar para saber qué hacer a corto es estratégico. Tendemos a actuar sin pararnos a pensar hacia dónde vamos, ¡el caso es arrancar! Proyectamos en función de lo que somos y no de lo que queremos alcanzar. Si por el contrario trabajamos del futuro a hoy sabremos que hoja de ruta hemos de diseñar para alcanzarlo.

- ✓ Parar y pensar ¿en qué me diferencio?

Ser consciente de qué apporto como consecuencia del análisis de mi trayectoria. Poner en valor el bagaje que acumulamos desde el punto de vista de logros. Somos únicos y esa unicidad es la que debemos saber transmitir. Dedicarnos el tiempo a conocernos a nosotros mismos es fundamental para trasladar nuestro valor añadido.

✓ ¿Qué me falta para llegar?

Adquirir conocimientos digitales. Saber qué me falta desde el punto de vista de formación «formal», idealmente completada *for* «*training on the job*», para poder acceder a este nuevo mercado es vital que los senior puedan entender la magnitud del cambio y cómo les afecta. Es un proceso a la medida de cada uno en función de los objetivos que persigue. No consiste en copiar lo que hacen otros ni en completar nuestro perfil de LinkedIn incluyendo una formación que incluya la palabra «digital» para poder aparecer en búsquedas.

La formación en sentido amplio incluye: Análisis de datos (*big data*), *eBusiness*, marketing digital, inteligencia artificial y las herramientas predictivas, programación, diseño digital, gestión de redes sociales, mejora de la presencia *online*, uso de CRM, robótica, ecosistemas y tecnología digital.

Transformación de competencias. Desprenderse de creencias que nos impiden progresar hacia lo nuevo (gestión tradicional de equipos, liderazgo unívoco, presión por resultados) y revitalizar y poner en juego aquellas que siguen siendo valoradas (flexibilidad, sentido común, iniciativa), eliminando las no estratégicas de la era digital.

Revisar actitudes. El ejecutivo del siglo XXI debe tener pasión y entusiasmo por el cambio, no tener miedo a equivocarse, tomar decisiones con rapidez, demostrar una actitud de apertura a relacionarse con los distintos agentes del mercado con los que va a colaborar estrechamente. La comunicación abierta, la escucha activa, demostrar interés por las ideas de otros y tenerlas en cuenta es lo que aplica. La toma de decisiones ya no es arbitraria en base a la escucha de nuestras propias experiencias previas sino que está basada en datos objetivos

✓ ¿Quién te ayuda a saberlo?

Se aprende haciendo. Hacerte visible en la organización participando en proyectos transversales y capitalizando la experiencia.

Solicitando mentorización de otros seniors que ya lo han conseguido. Ser guiados a través de la experiencia y equivocaciones de otros te aportará nuevos puntos de vista que ni siquiera hubieras imaginado.

Mentorización de millennials. Aprender de los jóvenes sin tener la mentalidad de rechazar lo nuevo y abrazar lo diferente.

✓ Cultivar la visibilidad

De forma natural nos cuesta hablar de nosotros mismos, nos produce pudor, afloran nuestras creencias y nos lleva a la inacción. Somos seres acomodaticios. Vencer las barreras es a través de la práctica.

Visibilidad *off line*: Forzarnos a asistir a eventos, desayunos, conferencias, intervenir presentándonos y lanzando preguntas a los ponentes para que se fijen en nosotros.

Visibilidad *on line*: Compartir conocimientos en la red trabajando la generación de contenido *ad-hoc*. Investigar qué hacen otros. Identificar un tema interesante y trasladarlo de una forma particular. Compartir conocimiento.

✓ Preparar una propuesta de valor congruente con todo lo anterior

Aprender a impactar a todo tipo de interlocutores, propios y ajenos al mercado de trabajo.

✓ Gestión adecuada de los tiempos

Reservar el tiempo en agenda con un criterio de lógica. Os recomiendo hacer un diagnóstico del uso personal que habéis hecho de vuestro tiempo con relación a vuestros objetivos de carrera con el fin de que incorporéis hábitos de marcar, planificar, programar y priorizar vuestros objetivos

Conclusión

Cada uno de nosotros somos dueños y responsables de nuestros actos ya que decidimos qué acciones, reacciones y omisiones adoptamos frente los acontecimientos que vivimos. Afortunadamente las personas tenemos el poder de disponer sobre nuestra actitud.

¡Disfrutad del proceso!

VI. CONCLUSIONES



Marta Gil-Casares

Coach, asesor de carrera profesional, planificación de trayectoria y consultor de recursos humanos

Paula Fuentes

Consultor Especialista en Gestión de talento; selección/Executive search y asesor en planificación de carrera, Coach Ejecutivo

La publicación de este trabajo pretende ser una guía práctica, actual y entretenida que permita a profesionales de edad, procedencia y responsabilidad diversa consultar y aprender con el fin de conocer qué han puesto en práctica con éxito, empresas y profesionales, a la hora de incorporarse a este nuevo mercado.

La novedad estriba en recopilar la opinión de más de 50 Directores Generales y CEO's que describen desde su experiencia –en su mayoría de directivos no digitales que a la vez son senior y primeros ejecutivos o fundadores de sus empresas–, qué esfuerzo han tenido que hacer para sumarse a esta nueva ola.

Tras haber charlado con ellos cámara en mano, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

I. CONSECUENCIAS DE LA DIGITALIZACIÓN EN SUS NEGOCIOS/EMPRESAS

✓ La era digital supone que tanto los negocios como los profesionales caminan detrás de aquello que cada sector o industria les va forzando a implementar, para generar un mayor rendimiento y eficiencia en sus negocios. La permanente actualización que exige y la gestión de la

incertidumbre que como consecuencia aflora de forma inmediata, es un nuevo reto que afecta a nuestra forma de vivir, compartir e interactuar.

✓ La desintermediación de determinados procesos nos permite trabajar desde un lugar diferente al de la «oficina tradicional» dado que se sustituye la reunión personal por reuniones virtuales con profesionales alejados físicamente muchos kilómetros de distancia.

✓ La capacidad de llegada a mercados hasta ahora impensables a través del canal internet disminuye las barreras de entrada a industrias hasta ahora muy protegidas, lo que rompe modelos de negocio tradicionales y de éxito hasta ahora y obliga a fomentar grandes dosis de creatividad e innovación donde el centro es el consumidor.

✓ Se hace obligatorio reconfigurar organigramas y posiciones que implica la demanda de perfiles en este momento «disruptivos y escasos», generando grandes bolsas de puestos vacantes imposibles de cubrir. La gestión del talento es la clave.

✓ Cambio directo en la toma de decisiones pasando de ser arbitraria y subjetiva ya que se basaba en nuestras experiencias previas, a estar fundamentadas en datos objetivos no manipulables. La Inmediatez de la información posibilita la inmediatez en la toma de decisiones.

✓ Revisión de las metodologías y estilos de liderazgo muy efectivos en la época anterior y no operativos en la era digital. Los directivos deben aprender a aplicar y alternar en un mismo proyecto el liderazgo con el co-liderazgo, sumarse a los procesos y no sabotearlos, dotar al talento digital de sus organizaciones (senior o junior), con los medios y presupuestos que permitan ampliar el conocimiento y las habilidades digitales internas dado que han de asumir el rol de impulsores del cambio.

II. COMPETENCIAS Y PERFILES

Perfiles

✓ Como comentábamos en el artículo que se habla de perfiles y muy en consonancia con las respuestas de los entrevistados entendemos que en conclusión, los perfiles exitosos serán aquellos denominados «*Knowledge Workers*», que son aquellos profesionales que sepan solucionar problemas no rutinarios y de forma diferente, que piensen y propongan soluciones nuevas y que este conocimiento lo hayan adquirido por su trayectoria tanto técnica como experiencial.

✓ Las áreas que se ven más afectadas son las técnicas; cada día aparece un producto o servicio nuevo que adapta uno de nuestros hábitos a la tecnología. Los perfiles más afectados por áreas serían: Evidentemente los tecnológicos, Marketing/Ventas porque el consumidor manda y está en el centro y Recursos Humanos, porque el talento que se busca es diferente.

✓ Los perfiles se han descrito que se han descrito en el capítulo son aquellos en los que los entrevistados han puesto más foco y los que más nos solicitan.

✓ Las titulaciones más demandadas y de las que ahora hay más escasez se denominan STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.

Competencias

- ✓ Creatividad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Curiosidad
- ✓ Multiculturalidad
- ✓ Resolución
- ✓ Sentido Crítico
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Compartir

- ✓ Apertura al aprendizaje continuo
- ✓ Capacidades tecnológicas
- ✓ Inteligencia asociativa
- ✓ Comunicación: escucha, expresión, habilidades sociales
- ✓ Toma de decisiones con el objetivo en mente de lo que quiere el usuario
- ✓ Capacidad de interrelación con el mundo digital

III. NECESIDADES EN MATERIA DE EDUCACIÓN

✓ El modelo educativo debe de alinearse con los nuevos tiempos y romper la inercia en la que llevamos anclados, para que no exista un desajuste en el mercado de trabajo. A la vez, mantener el sentido común que no nos haga perder de vista el pensamiento crítico sino desarrollar más la visión humanista y filosófica que necesitamos como personas.

✓ La adaptación de los perfiles de los docentes, la implantación de nuevas tecnologías de educación y aprendizaje y el acercamiento de las instituciones educativas en general al mundo de los profesionales y las empresas y viceversa.

✓ Se recomienda que el sistema educativo trabaje en dos sentidos:

- Desde el punto de vista de desarrollo individual en el aprendizaje a través de la experiencia, fomentando la curiosidad, iniciativa y participación, haciendo perder el miedo del alumno a exponerse y equivocarse y disfrutar de ello, aplicando la escucha activa y aprendiendo a formular las preguntas adecuadas que fomenten la participación y el desarrollo de espíritu crítico.

- Desde el punto de vista colectivo el desarrollo de habilidades y competencias digitales, el trabajo colaborativo no sólo entre alumnos de la misma clase sino de diferentes clases y edades y la toma de decisiones en función de datos y no de percepciones.

✓ Que se fomente el perfil polivalente que responda tanto a los intereses de las personas – lo que garantiza su motivación– como a los de las organizaciones que requieren personas capaces de mutar de función sin verse afectados en su disposición y actitud.

✓ Que se prime la capacidad de elección y preferencias del alumno y le enseñen a generar oportunidades profesionales por sus propios medios sin tener dependencia de terceros.

✓ Al igual que se fomenta el aprendizaje de idiomas, es interesante que se incluya la programación y robótica como una herramienta más en el curriculum escolar, ya que permite a los niños descubrir la capacidad de hablar con las máquinas y entenderlas a través del *software*, haciendo fácil lo difícil.

✓ Que se aprenda a diferenciar lo ético de lo estético, que se cree un decálogo de buenas prácticas que permita integrar la tecnología de forma saludable y no dañina, discernir entre influencia, persuasión y manipulación.

IV. DESEMPLEO

✓ Como conclusión primera destacaríamos que los entrevistados opinan que la digitalización transforma las profesiones tradicionales, pero crea nuevos perfiles que nacen como consecuencia del cambio en la forma de trabajar y que hasta ahora no eran necesarios, por lo que en el largo plazo se creará empleo. Un 1% cree que sí se va a destruir empleo.

✓ No es la primera vez que asistimos a un cambio que afecta a la empleabilidad, ya ocurrió con la revolución industrial y si hay puestos que desaparecen, pero muchos se transforman y aparecen nuevos perfiles adecuados a los nuevos entornos.

✓ Otro punto de vista que se repite en las entrevistas es, como la digitalización cambia el empleo de unos sectores hacia otros, unos de menor valor por otros de mayor cualificación. La

digitalización no trata de acabar con el empleo sino de hacer las operaciones más seguras, eficientes y rentables.

- ✓ A pesar de que haya máquinas que puedan reemplazar las tareas de las personas, hacen falta profesionales que diseñen, gestionen, controlen o administren estas máquinas.

- ✓ En el caso de la industria de servicios de inversión las nuevas tecnologías más que crear o destruir empleo lo que van es a transformar radicalmente el empleo existente.

- ✓ Es una opinión generalizada que en el corto plazo puede que se destruya empleo porque tiene que haber una transición en la que en las empresas convivirán perfiles tradicionales con perfiles digitales y el reto es saber invertir en la transformación de los tradicionales y en la creación de los digitales.

- ✓ En el documento elaborado por la Comisión de Sociedad Digital de CEOE se ha tratado de cuantificar la creación de empleo por la digitalización y, fruto de este análisis, se ha llegado a la conclusión de que un incremento de la digitalización del 10%, generaría 250.000 empleos netos en el año 2020.

V. REGULACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO

- ✓ El regulador siempre ha ido por detrás del hecho que pretende regularse, por tanto, la normativa ha de ir adaptándose a los nuevas formas de trabajar, que nacen como consecuencia de la digitalización. El gran reto es adecuar el ritmo en el que se suceden los acontecimientos con los tiempos del regulador.

- ✓ Se difuminan las fronteras entre el trabajo y la vida personal (80% de los trabajadores encuestados mezclan su vida personal y profesional, trabajando en su tiempo libre y viceversa). Esta circunstancia facilita el trabajar y colaborar desde lugares diferentes y de formas distintas, por lo que la legislación tiene que adaptarse a esta nueva operativa que es veloz y exponencial.

- ✓ El legislador tendrá que buscar formas creativas de regulación que se adapten a las nuevas formas de empleo, sin olvidar la protección del trabajador.

- ✓ La digitalización supone entornos laborales a-geográficos y éste es un asunto en el que se debería trabajar para que el derecho internacional y los acuerdos entre países faciliten, sean ágiles y no constituyan una barrera de entrada a la hora de trabajar con el mejor talento.

- ✓ Desde el punto de vista del empresario y para poder hacer posible la formación en nuevas competencias algunos consideran que es imprescindible contar con un marco financiero-fiscal idóneo para incentivar la formación y que hoy en día no está aún cubierto.

- ✓ En un mercado de trabajo donde coexisten diversidad de relaciones de colaboración: trabajo para una empresa, trabajo por proyecto, trabajo remoto, emprendimiento y, en un futuro no muy lejano, trabajo con robots; se hace necesaria una regulación flexible y que permita adecuar las necesidades de los trabajadores de forma diferente para cada tipo de relación.

- ✓ Estamos convencidas de que la nueva forma de trabajar, descrita en párrafos anteriores, favorecerá el enriquecimiento entre los profesionales y de las organizaciones, que logrará un mayor crecimiento multicultural y multidisciplinar que favorecerá a todos los agentes implicados en el mercado de trabajo.

VII. CONTENIDOS DE OBLIGADA CONSULTA

I. LIBROS

- *Homo Deus*, de Yuval Noah HARARI.
- *El Trébol de 4 hojas*, de José Ramón PIN.
- *La Empresa en España: Objetivo 2020*.
- *Black Box Thinking: Why Most People Never Learn from Their Mistakes-But Some Do Hardcover*, de Matthew SYED.
- *Las trampas del deseo*, de Dan ARIELY.
- *The kingdom of Happiness*, de Tony HSIEH.
- *Why*, de Simon SINEK.
- *Lego technic Tora no Maki*, de Yoshito ISOGUAGUA.
- Isaac ASIMOV.
- *Money. Master the Game*, de Tommy ROBBINS.
- *The elements of Investing*, de Burton G. MALKIEL.
- *Vidas de Grandes Artistas*, de Giorgio VASARI.
- *La Arquitectura de la Felicidad*, de Alain DE BOTTON.
- *Biografía*, de Steve Jobs.
- *Israel Start-Up Nation*, de Dan SENOR y Saul SINGER.
- *No ordinary Disruption. The four Global Forces*, de Richard DOBBS y James MANYIKA.
- *100 años de soledad*, de Gabriel GARCÍA MÁRQUEZ.
- *La tercera ola*, de Steve CASE.
- *What internet is doing to our brain*, de Nicholas CARR'S.
- *Start with why*, de Simon SINEK.
- *Una vida de 100 años*, de L. GRATTON y A. SCOTT.
- *The second way of industrialisation*
- *The second machine age*, de Andrew MCAFEY y Eric BRYNJOLFSSON.

II. INFORMES

- Informes de McKinsey.
- Informes de World Economic Forum.
- Informe de Randstad.
- Inesdi 2017.

III. PELÍCULAS

- *The Machine*, de Caradog W. JAMES.
- *The Hidden Figures*, de Theodore MELFI.
- *Ex-Machina*, de Alex GARLAND.

- Yo Robot, de Alex PROYAT.
- Serie West World

IV. WEBS

- Javier Mínguez, Universidad de Zaragoza (Decodificar el pensamiento)
- <https://martinhuete.com/historia-de-una-reconversion-y-sobre-como-perder-el-miedo/>
- https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future-work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
- Charlas Ted Millenials



Especial Directivos



Servicio de información para directivos, gerentes, profesionales y empresarios

La información esencial que se requiere para la gestión empresarial; evolución general de la coyuntura económica nacional e internacional, principales indicadores económicos, nuevas obligaciones (cambios legislativos), estrategias comerciales y técnicas de management, novedades (legales o técnicas de gestión) que afectan a los principales áreas de la empresa y noticias sobre el mundo de los directivos y empresas, servicios novedosos para empresas, encaminadas a mejorar la productividad de su empresa y de su trabajo profesional.

