

AÑO XXIX Nº 296 • NOVIEMBRE 2018



FORUM CALIDAD

INNOVANDO PARA SER COMPETITIVOS®

- La Normalización, un Eficaz Aliado para Garantizar la Disponibilidad de Agua y su Gestión Sostenible
- Agua Potable y Saneamiento. Perspectiva desde Naciones Unidas
- La Circularidad del Agua
- Consumo de Agua y Sistemas de Tratamiento de Uso Doméstico
- Un Recurso Finito

forumcalidad.com

AGENDA 2030. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE



EL GPS DE LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO



SUSANA FÁBREGAS
Directora Desarrollo de Servicios.
Club Excelencia en Gestión



MIQUEL ROMERO I GRANÉ
Director Vida Asociativa.
Club Excelencia en Gestión

El nuevo liderazgo, los nuevos clientes, el nuevo talento y todos los cambios a los que se enfrentan las organizaciones son algunos de los temas abordados en el XXV Foro Anual del Club Excelencia en Gestión, que se ha celebrado en Madrid con la asistencia y participación activa de más de 400 directivos y profesionales, bajo el lema **“El GPS de las organizaciones del futuro”**.

El Comité Organizador del XXV Foro Anual CEG ha considerado que buscar el GPS personalizado para cada uno era la fórmula adecuada, ya que en este momento los directivos son conscientes de que lo que han hecho hasta este momento, no es ni va a ser suficiente. A partir de ahora la velocidad de las innovaciones y las nuevas tecnologías imponen cambios continuos.

Un buen número de ponentes convocados por el Club Excelencia en Gestión han puesto de relieve su preocupación por el ritmo de estos cambios a los que se enfrentan para gestionar las organizaciones. El protagonismo del cliente, entendiendo a los nuevos tipos de clientes que vienen favorecidos por las nuevas tecnologías, por los nuevos talentos, por el aprendizaje continuo que se nos impone a todos. También por nuevos protagonistas gracias a la diversidad en los equipos y la inquietud de los primeros ejecutivos por saber gestionar a las personas de la organización. Se ha puesto de relieve también que no estamos suficientemente preparados para estos cambios, que queda mucho por hacer y que las empresas y centros de formación, como las universidades y escuelas de negocio, deben adaptarse a las nuevas realidades para afrontar las nuevas exigencias del mercado.

“LA SOLIDARIDAD Y LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE, BASADA EN LOS EMPLEADOS, SON CLAVES PARA EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES”.

ROSA ORTIZ, DIRECTORA DE TIBIDABO

“HOY EN LAS EMPRESAS HAY UN 5-10% DE PERSONAS QUE SE CONSIDERAN TALENTOSAS DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO, PERO LOS TALENTOS HAN CAMBIADO Y NO SÓLO HAY QUE POTENCIAR EL TALENTO TÉCNICO, TAMBIÉN DEBEMOS POTENCIAR EL TALENTO ORIENTADO A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL”.

JAUME GURT, EXDIRECTOR GENERAL DE INFOJOBS



“NO ESTAMOS PREPARADOS PARA EL CAMBIO TAN FUERTE QUE VAMOS A VIVIR. DEBEMOS HABLAR DE “TRANSFORMACIÓN” Y NO SIMPLEMENTE DE “CAMBIO”, POR TRES RAZONES FUNDAMENTALES: EL MUNDO TECNOLÓGICO, LA GLOBALIZACIÓN Y LA MÁS DIFÍCIL DE CAMBIAR, LA CREATIVIDAD.”

SIMON DOLAN, PRESIDENTE DE GLOBAL FUTURE OF WORK FOUNDATION

Uno de los puntos importantes del Foro fue la presentación de los resultados del estudio “El GPS de las organizaciones del futuro”. El **Secretario General del Club, Ignacio Babé**, al presentar las conclusiones afirmó que *“hemos recorrido solo un tercio del camino de preparación ante las nuevas realidades y, para seguir avanzando, es importante tener un GPS”* una nueva brújula, un actualizado compás para poder marcar las coordenadas, saber dónde nos encontramos y navegar por el mar de la incertidumbre y el cambio permanente.

Durante toda la mañana, se avanzó por las **cuatro estructuras organizativas esenciales para el futuro de las organizaciones: Cliente, Talento, Operaciones y Liderazgo**. Y para abordar cada una de estas estructuras, contamos con directivos expertos que nos aportaron su visión, su experiencia y sus opiniones sobre cuáles son las claves para el futuro de las organizaciones.

Hubo una primera parte con ponencias inspiradoras donde se habló sobre nuevos conceptos empresariales, nuevas herramientas, comportamientos adaptados, valores coherentes y compartidos, nuevas relaciones de líderes y equipos. Especialmente sobre Experiencia del Cliente, planteando retos para avanzar en su desarrollo en sectores muy diversos, en servicio, en fabricación...

A continuación hubo una Mesa de Debate centrada también en el **CLIENTE**, pero enfocada en esta ocasión en **cómo está cambiando el cliente** en sectores diferentes, teniendo en cuenta cuatro tipos de clientes: **cliente como paciente, cliente como con-**

“LES ANIMO A CONSIDERAR APASIONANTE EL FUTURO AUNQUE: NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL”.
ROSA QUEJERETA, DIRECTORA DE FABRICACIÓN DE OTIS ELEVATOR COMPANY

“TENEMOS QUE INTENTAR CONCILIAR EL LOGRO EMPRESARIAL Y LOGRO PERSONAL, ES DECIR, CONSEGUIR QUE, AL MISMO TIEMPO QUE SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS DE RESULTADOS, LAS PERSONAS SEAN FELICES.”
PALOMA BEAMONTE, PRESIDENTA DE XEROX ESPAÑA Y PORTUGAL



“LOS LÍDERES TIENEN QUE TRANSMITIR CREDIBILIDAD Y FACILITAR PROYECTOS QUE GENEREN CONFIANZA EN LA EMPRESA.”
MARTA MARTÍNEZ, PRESIDENTA DE IBM ESPAÑA, PORTUGAL, GRECIA E ISRAEL

“ME GUSTARÍA RECALCAR LA IMPORTANCIA DE VINCULAR AL EMPLEADO A LA EMPRESA E IR MÁS ALLÁ DEL PROYECTO EMPRESARIAL, ES DECIR QUE SE CONVIERTA EN UN PROYECTO MÁS PERSONAL.”

*BORJA CARABANTE, CONSEJERO
DELEGADO DE METRO DE MADRID*

“LA EMPRESA QUE NO SEA CAPAZ DE TRANSFORMARSE VA A DESAPARECER”.

ÁNGEL CANO, EX CEO DE BBVA

sumidor, cliente como ciudadano y cliente como alumno.

La mesa estuvo moderada por José Miguel Tudela, Director de Organización y Sostenibilidad de Enagás, que, de una forma dinámica, consiguió que los ponentes interactuaran con el público presente. Para Carlos Mascías, Director Médico de HM Hospitales, la clave para transformar la gestión en el **sector sanitario** es la empatía: *“todo el personal sanitario tiene que tener en cuenta que a ningún paciente que viene a consulta, hospital, etc. le gustaría estar ahí”*. Marta Fina, Directora de Calidad y Experiencia de Cliente de CaixaBank, explicó que su propuesta de valor en el **sector servicios** es estar cerca del cliente recuperando los valores tradicionales de cercanía, confianza y participación, pero, al mismo tiempo, entendiendo las tendencias cambiantes. *“Si no somos disruptivos con nosotros mismos, alguien lo hará por nosotros”* comentó.

También hubo espacio para el **sector público**, representado en esta ocasión por la Alcaldesa de Espluges de

Llobregat, Pilar Díaz, que considera importante llegar a la confianza a través de la eficiencia en la utilización de recursos y propone como reto la creación de un plan estratégico único. Y en el **sector educativo**, Joanne Mampaso, Directora de Diseño Académico de la Universidad José Cela, planteó el reto de *“desarrollar al alumno como persona en vez de verlo como continente de conocimiento”*, refiriéndose a potenciar

las competencias personales más que las técnicas.

Para hablar sobre **GESTIÓN DEL TALENTO**, se presentaron varios diálogos cara a cara con tres enfoques diferentes, donde se habló sobre cómo el contexto social afectará a la gestión del talento y a la preparación en las nuevas tecnologías.

Adolfo Ramírez, experto en Transformación digital, y su hijo emprendedor, Adolfo Ramírez Coronado, analizaron las **distintas generaciones que colaborarán en las organizaciones**. *“La gran barrera para transformar la organización es el statu quo, y en eso la gente joven puede aportar mucho”* comentaron. Adolfo Ramírez Coronado añadió que la generación *millennial* es más inquieta, menos conforme y no se plantea estar toda la vida en una empresa, sobre todo en una primera etapa en la que quieren aprender y crecer. Se escuchó la voz de una representación de jóvenes europeos, sobre que esperan en sus respectivos trabajos.



En el segundo diálogo entre Jorge Álvarez, Director Comercial de Adecco y Andrés Vega, Director de Recursos Humanos y Excelencia de CAPSA Food, se confrontaron diversas visiones y opciones de **contratación y captación de talento**, concluyendo que el talento externo añade valor, conocimiento y un nuevo estímulo a la compañía.

Estos diálogos terminaron con el de Esther Viyuela, Directora de Desarrollo de Negocio de Siemens España y Gorka Díez, Director de Excelencia de Bridgestone debatiendo sobre **cómo afrontar el crecimiento de las organizaciones** desde un punto de vista de las personas. Concluyeron que la mejor combinación de cualidades para el liderazgo es la de “mánager y líder”, que las organizaciones esperan un nuevo tipo de liderazgo, un mánager inspirador que sea *coach* de su equipo y que cree entornos de innovación y aprendizaje.

Y por supuesto, no podíamos finalizar el contenido del XXV Foro Anual sin contar con la visión de los Primeros Ejecutivos de organizaciones que nos dieran su visión sobre cuál es el perfil del **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**. Alberto Durán, Presidente del Club Excelencia en Gestión, moderó la mesa de debate haciendo especial hincapié en el Liderazgo y la Sostenibilidad. Algunas de las ideas que surgieron están reflejadas en los destacados de este artículo.

Para abordar la parte relativa a **OPERACIONES**, Ignacio Babé recalcó la importancia de hacer bien las cosas que hay que hacer y como no podía ser de otra manera, una forma de materializar que las cosas se están haciendo bien son los premios y re-



conocimientos a la gestión excelente, innovadora y sostenible. Para lo que Francisco Rábena, Director General de la Secretaría de Estado La España Global y Alberto Durán, Presidente del Club, entregaron catorce reconocimientos a los **Embajadores de la Excelencia Europea 2018, organizaciones que han conseguido superar los 600 puntos EFQM en una evaluación externa de Sello de Excelencia EFQM, demostrando su compromiso**

a largo plazo con la Excelencia, la Innovación y la Sostenibilidad futura.

Los Embajadores de la Excelencia Europea 2018 son: Ayuntamiento de Alcobendas, Caixabank, Colegio San Cernin, Diputació de Tarragona, Enagás, Grupo Banco Sabadell, Grupo CLH, Grupo Umivale, Hospital Moncloa, Hospital Plató, Hospital Universitario Infanta Elena, Red Eléctrica de España, Sanitas Hospitales y Unión de Mutuas.

RUMBO A LA TRANSFORMACIÓN

La Transformación de las organizaciones se ha conseguido en un 38% y queda más del 60% por completar para alcanzar el ritmo deseable que obligan los cambios actuales en el entorno. Se puede decir que hemos empezado, pero que queda un largo recorrido para poder aprovechar al máximo las nuevas oportunidades. Esta es una de las conclusiones más destacadas del estudio “El GPS de las organizaciones del futuro” que el Club Excelencia en Gestión y la firma de Consultoría Cegos han presentado en el XXV Foro Anual del Club.

En el estudio, con el que hemos buscado ayudar a que cada organización elabore su propio GPS y diseñar su propia hoja de ruta, han participado **más de 1.000 directivos de 700 organizaciones y empresas** y con él se ha buscado determinar cómo las organizaciones están respondiendo a las nuevas realidades, en este entorno VUCA, a través de los mecanismos de gestión desplegados en sus cuatro alcances de estructura organizativa esencial: Cliente, Talento, Operaciones y Liderazgo.

El Modelo “GPS DE LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO” recoge **cómo las organizaciones responden a tres nuevas realidades** (nuevas Tecnologías, nuevos Valores de las Personas y nuevas Oportunidades de Negocio), a través de los mecanismos de gestión desplegados en **sus cuatro alcances de estructura organizativa esencial**, respondiendo a **doce Retos Fundamentales**:



Entre las principales conclusiones destacan también, además de que se ha superado un tercio del camino necesario para la transformación, que las extendidas nuevas estrategias sobre **Innovación, Inteligencia o Digitalización han calado y son los retos del futuro que más están gestionando en las empresas**. Sin embargo, **aún queda recorrido pendiente en el desarrollo de la experiencia del empleado, el desempeño ambiental, el desarrollo de Propuesta de Valor y la robotización**.

Educación e Industria son los **sectores** mejor preparados y que mejor respuesta han sabido dar hasta el momento a los nuevos retos del entorno, seguidos de la Banca, seguros y transporte; mientras que los sectores de Energía y *Utilities* tienen más tarea pendiente para abordar satisfactoriamente su transformación. Y, por **tamaño**, las pymes entre 50 y 250 empleados son las organizaciones que tienen más trabajo por

realizar y las mejor preparadas son las de más de 1000 empleados.

Si hablamos de **funciones**, el estudio muestra que es la Dirección Comercial quien mejor está gestionando el futuro, mientras que la Dirección de Recursos Humanos quien tiene mayor recorrido de mejora.

Retos relacionados con las nuevas tecnologías

La realidad virtual, *blockchain* y la robotización son temas pendientes en cuanto a que deben ser ampliados por el uso de las nuevas tecnologías en la producción y también hay que tener en cuenta más el impacto de la robotización en las personas. En este campo, el reto consiste en ir más allá de la formación de uso de las nuevas tecnologías entre los empleados porque es necesario reubicar a las personas o replantear objetivos de productividad: en la actualidad, sólo 4 de cada 10 organizaciones forman

a las personas en nuevas tecnologías. Es necesario también ampliar el uso de datos predictivos yendo más allá de los económicos y operacionales; por ejemplo, los comerciales, de marca o de percepción de clientes y empleados. En este apartado se requiere primordialmente la implicación de la Dirección de personas.

Entre los retos pendientes, mencionar una necesaria mayor implicación de Dirección Comercial y Dirección General en el uso de nuevas tecnologías. Entre las conclusiones de este estudio, se menciona que en la selección de personas hay que desarrollar, entre otras cuestiones, la gestión de currículums y el proceso de selección en plataforma electrónica, el análisis en redes sociales del candidato y las pruebas de destreza digitales del candidato: 6 de cada 10 encuestados utilizan plataformas electrónicas, pero sólo 1 de cada 10 recurren a pruebas de destreza digital.

Retos relacionados con los nuevos valores de las personas

El nuevo entorno y la digitalización han planteado nuevos retos sobre los nuevos valores y el estudio evidencia que es necesario incrementar la capacitación de las personas con mando para empoderar a sus equipos y personas (6 de cada 10 organizaciones desarrollan esta capacidad a través de la formación de los líderes); también aprovechar los nuevos hábitos de los clientes relacionados con la colaboración (por ejemplo BlaBlaCar o Airbnb), comenzando por un análisis de impacto en

su actividad: 7 de cada 10 no hacen ninguna acción concreta.

Será necesario también extender acciones de desarrollo medioambiental a través de modelos contrastados y avanzar en proporcionar información a los Grupos de Interés yendo más allá de los datos corporativos básicos.

Retos relacionados con el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocio

El estudio menciona que hay que avanzar en desarrollo de la experiencia de cliente. No se trata sólo de medir la satisfacción sino de diseñar nuevas experiencias o capacitar los procesos internos: 7 de cada 10 miden la satisfacción de sus clientes con encuestas.

Avanzar en complementar los actuales mecanismos de medición de percepción de las personas con medidas de su experiencia y de la calidad del servicio interno recibido. Solo 1 de cada 10 miden la experiencia del empleado.

Entre los cinco retos del futuro mejor gestionados hasta el momento hay que enumerar la gestión de comentarios en RRSS, el enfoque para el desarrollo de la innovación, la descripción de las funciones de las personas y la relación con el cliente a través de canales digitales. Y, finalmente, la estrategia de Responsabilidad social corporativa, área en la que ya se ven organizaciones que desarrollan sus proyectos de Sostenibilidad desde la estrategia de las compañías.

Se puede descargar el informe completo aquí:



CUATRO TALLERES PARA CUATRO DIMENSIONES

Como continuación a las sesiones de la mañana, en el Foro Anual del Club Excelencia en Gestión nos preguntamos: ¿Cómo podemos “tonificar” a nuestras organizaciones?, ¿Con qué “herramientas” podemos llenar nuestro propio “toolbox”? o ¿Cómo podemos empezar a practicar nuestro GPS?

Para poder crear y desarrollar acciones concretas en nuestra organización, se desarrollaron cuatro talleres experienciales dinamizados por expertos facilitadores de organizaciones líderes. Se tomaron como base las ponencias que se desarrollaron durante la mañana en los 4 entornos organizativos y, en particular, con sus valores de excelencia asociados. Aportaron herramientas en forma de ideas, métodos y aplicaciones, para avanzar en la preparación de tu propio GPS.

TALLER CLIENTE: ¿Cambiamos la mentalidad? Convertir un servicio en una experiencia de cliente



El taller liderado por José Luis Delmas, Director Técnico de España y LATAM en **MADISON Market Research**, nos hace reflexionar en su primera parte, sobre la **importancia de transformar un servicio aun siendo de calidad, en una experiencia de cliente**. Hoy ya no es suficiente con dar un buen servicio, además hay que emocionar al cliente. Para ello, la escucha es relevante y el primer punto del que partir para convertir un servicio en una experiencia de cliente. Aparecen nuevas herramientas que nos permiten no solo escuchar al cliente, si no crear junto a él y mejorar, por tanto, el servicio o producto.

La co-creación y el *design thinking* son herramientas aliadas en los procesos de innovación y generación de mejoras en servicio y producto para las compañías y, por tanto, contribuyen a mejorar la experiencia de cliente. Permiten explorar soluciones creativas a

problemas y retos, en este caso, en el trabajo de atención de cliente. Hoy día son claves para dar respuesta a los nuevos paradigmas en un mundo cada vez más complejo y cambiante.

Estas técnicas conectan productos y servicios con las necesidades reales de los clientes, y, por tanto, ahora son un recurso muy importante, para trabajar un programa integral de Voz de Cliente.

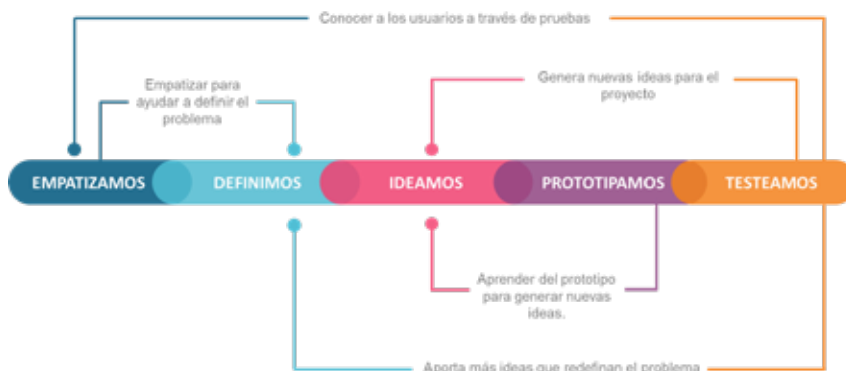
Es por esto, que la parte más destacada del taller estuvo dirigida a la práctica, en la que por grupos los asistentes trabajan con metodología *design thinking* para partiendo de un negocio y tipo de cliente, crear soluciones identificando primero los problemas y los puntos de dolor del cliente, ¿cómo?, ayudándoles a po-

nerse en la piel del cliente, empaticizando. Una de esas herramientas que ayudan a ello y que Madison introduce en la dinámica es el mapa de empatía.

Después de trabajar el conocimiento de cliente, trabajamos en la definición del problema, y el reto, y posteriormente generamos ideas, prototipamos y testamos la solución elegida por el grupo.

Como recomendación, co-crea con el cliente, pero también incorpora al empleado. No olvidemos escuchar a nuestros equipos y a los profesionales de aquellos departamentos que en su día a día tienen contacto con el cliente.

"La creatividad es contagiosa. Pásala". Albert Einstein



MADISON[®]
experience marketing
MARKET RESEARCH · AGENCY
BPO CONTACT CENTER
SPORTS MARKETING

TALLER TALENTO: Todavía falta madurez digital en RRHH

Durante el taller, dirigido por Karina Talone, Responsable de RRHH de **XEROX IBERIA** y Pablo de Frutos, *workflow automation Specialist*, se realizó un trabajo en equipo sobre el *Business Case* de la transformación digital en el departamento de RRHH.

Cuando hablamos de transformación digital, hablamos de la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa, de manera que cambia drásticamente la forma en que se trabaja y otorga valor a sus clientes. Todo esto también supone un cambio cultural muy importante que requiere que las organizaciones cuestionen constantemente el modo en el que se opera.

La transformación digital requiere un examen de las áreas dentro de una organización y el desarrollo de una estrategia global de transformación, y los departamentos de RRHH no son ajenos a esta tendencia.

¿Tenemos elección? No, y esto es debido a muchos factores:

- ❖ Nuestro mundo está cambiando constantemente.
- ❖ Irrupción de nuevas generaciones en el mundo laboral.
- ❖ Nuevas formas de trabajar.



- ❖ Búsqueda de ventajas competitivas.
- ❖ Búsqueda de más información cuantitativa y cualitativa.

En lo que respecta a la función de RRHH, los profesionales del área tienden a pensar que se encuentran a la cabeza en términos de transformación digital dentro de sus organizaciones. Varios estudios realizados por Xerox e Incipy 2016/17, nos revelan que la realidad es bien distinta. La evolución de la madurez digital en RRHH de las grandes empresas españolas se encuentra muy lejos de estar a la cabeza de esta transformación y en el taller encontramos diversas causas.

La migración entre el mundo físico y el mundo digital no es una tarea sencilla, pues las empresas tienen cientos de procesos establecidos y disponen de recursos limitados. Pero la transformación digital es la clave que sustenta la evolución de la función de Recursos Humanos; lo que nos permitirá convertirnos en una función estratégica, ágil y de alto impacto en el negocio que aporte valor estratégico a la organización.

Entender el valor que aporta la función de Recursos Humanos a las organizaciones y apostar por una estrategia holística de transformación digital nos permitirá ser más eficaces, eficientes y productivos para dedicar más tiempo a los más importantes de nuestras organizaciones: las personas.



TALLER OPERACIONES. La Inteligencia Artificial y cómo amplificar tus procesos

IBM trajo a los talleres del Foro anual del Club Excelencia en Gestión el debate sobre “Cómo la Inteligencia Artificial puede amplificar tus procesos”. Fue el título escogido para el taller sobre Operaciones y la dinamizadora del mismo fue Elisa Martín Garijo, la Directora de tecnología e innovación de IBM junto con Mikel Diez Parra, *Innovation & Design Lead* de la misma compañía. El taller se planteó con un objetivo claro: aportar IA como una herramienta innovadora, comprensible, práctica y comprender en qué momento se encuentra y pasar al siguiente nivel.

La Inteligencia Artificial debe ser una solución concreta y durante el taller, se debatió sobre cómo va a amplificar y transformar nuestras operaciones, cómo y cuándo nos podremos permitir que las computadoras comiencen a interactuar de forma natural con humanos a través de una amplia gama de aplicaciones y procesos, de qué forma nos ayudará poder preguntar de forma natural y que sus respuestas las podamos comprender y justificar fácilmente y cómo podemos tomar decisiones más informadas.

También se dedicó tiempo a tratar el tema de cómo y cuándo nos podremos permitir que las computadoras comiencen a interactuar de forma natural con humanos a través



de una amplia gama de aplicaciones y procesos; de qué forma nos ayudará poder preguntar de forma

natural y que sus respuestas las podamos comprender y justificar fácilmente.



TALLER LIDERAZGO. Liderazgo digital para las nuevas organizaciones

El taller dinamizado por **MANPOWER** durante el Foro Anual del Club Excelencia en Gestión se centró en **encontrar un enfoque estratégico en la transformación de las personas y las organizaciones, a través de los líderes.**

Cada participante pudo revisar, de modo práctico, cuál debe ser la hoja de ruta de un líder en una organización excelente, a través del debate y la reflexión, en una sesión dinámica y proactiva.

Juan Carlos Cubeiro fue el dinamizador de una sesión que trabajó conceptos relacionados con el nuevo liderazgo, como el Autoanálisis y diagnóstico del Liderazgo, la integración con las nuevas tendencias del futuro del empleo, el Liderazgo y Transformación Cultural, los siete impactos del Liderazgo, la necesidad de un Modelo Propio: un enfoque *insiste-out, outside-in*, la *Learnability*: líderes-coaches y conversaciones de carrera y cómo forjar el Liderazgo desde la excelencia.

Sobre todos estos debates, Juan Carlos Cubeiro pone de relieve que **“en dos años el 30% de los ingresos de las compañías procederá de nuevos modelos de negocio. Negocios digitales con otro tipo de líderes. No hay que olvidar que en los últimos años se ha reducido la esperanza de vida de las compañías, que en los años 40 era de 75 años, y ahora es**



de 15. Por eso, el liderazgo digital, hace referencia a la sostenibilidad y supervivencia de las empresas, algo que sólo podrán lograr anticipándose y adaptándose al cambio.

Las compañías españolas ya han entendido que el líder digital tiene una parte del liderazgo de siempre (80%) y otra completamente nueva (20%). La primera se basa en que el liderazgo es estrategia, hacer equipo

*y ser ejemplo. Y en cuanto a la parte nueva, el líder digital tiene que ser modelo de valores, dar propósito e influir para liderar el Talento, dando ‘empowerment’ al equipo. Ante la transformación digital los líderes debemos tener claro que **hay tres cosas a las que prestar atención para impulsar al resto de las personas: curiosidad y creatividad, inteligencia emocional, y la tercera y más importante, la intuición.**”*



QUEDA MUCHO POR HACER



GUSTAVO PIERA

Director de Contenidos del XXV Foro Anual del Club Excelencia en Gestión

El XXV Foro Anual del Club Excelencia en Gestión tenía un lema que mostraba claramente la intención que tuvimos al diseñarlo: “El GPS de las organizaciones del futuro”. **Se trataba de que los asistentes, a través de las numerosas y diversas ponencias, sacaran las conclusiones que les permitieran definir el propio GPS de su organización porque nos encontramos en un momento en el que los directivos saben que lo que les ha traído el éxito, no se lo va a garantizar en el futuro.**

A la hora de sacar conclusiones de esta jornada tan intensa creo que hay que destacar el alto nivel en la participación, la ilusión, el gran nivel de los ponentes, las grandes reflexiones y conclusiones que se llegó este día, pero creo que, dada la importancia del tema del Foro y la urgencia de los contenidos, me hubiera gustado haberme encontrado cola para entrar, para poder escuchar lo que se decía y conocer las conclusiones de los contenidos del Foro. La participación fue importante, pero se veían algunos asientos vacíos y me hace pensar que el mundo está cambiando y la gente todavía no se cree lo que sucede a su alrededor. Más bien, diría que la gente no quiere enterarse de todo de lo que sucede. Claramente, *grosso modo*: se-

ñores, después de oír a todos los ponentes, a grandes personas del mundo de la dirección sobre clientes, talento, operaciones y liderazgo o, el resumen práctico es que **no estamos preparados para el mundo que nos viene. Vamos muy retrasados.**

¿Por qué no estamos preparados para este mundo incierto, ambiguo? Aunque las empresas intentan hacer mucho, el Informe GPS dice que queda mucho por hacer. El reto pendiente es estar implicado desde todos los ámbitos; y creo que la dirección, por

ejemplo, no hace todo lo necesario en ese sentido. **La realidad es que las empresas quieren beneficios cuanto antes mejor y es difícil tenerlo si no se invierte en el equipo, que es el medio para conseguirlo, pero quizás no el más rápido, pero sí el más sostenible.**

Debemos poner bien el foco en las personas, que es lo más importante. Los directivos intentan bajar los gastos optimizar los recursos y bajan la formación de la gente. Estamos muy enfocados a dinero, dinero, dinero, a resultados económicos, y, en **oca-**





siones, creamos presente pero no futuro. Si la gente en una empresa se implica, se vuelca en el trabajo y está motivada va a dar lo máximo con el cliente y van a querer ser los mejores. Por eso, la dirección debería dar todo para tener los mejores empleados. Nos falta hacer mucho ejercicio de escucha sincera, de preguntar, de comunicarnos, de entender a los demás... y eso tiene mucho que ver con la empatía, la confianza y la generosidad.

Habrá que tratar con modelos nuevos de cliente: el cliente/ alumno que está pidiendo libertad y poder decir qué espera de los profesores, entender sus principios y que metodología aplicar; el cliente/digital que quiere una propuesta de valor diferencial, personalización, experiencias nuevas y muy sencillas; el cliente/paciente en los centros sanitarios quieren agilidad, amabilidad, personalización y confianza; el cliente/ciudadano que quiere confianza, que le escuchen, entender

por qué paga tantos impuestos, pide menos corrupción y más transparencia y que los políticos ayuden al ciudadano.

Por lo que respecta al **talento, tenemos que asumir que el aprendizaje debe ser constante** porque el entorno está cambiando constantemente. La velocidad del cambio es vertiginosa, y ocurrirá que nos equivocaremos rápido y habrá que volver a cambiar, aprender a cambiar y a gestionar el riesgo. Habrá que ser resiliente, afrontar las adversidades y tener en cuenta las cualidades necesarias de los nuevos talentos como la empatía, la resiliencia, y estar abiertos a entender todos los cambios que tienen a su alrededor.

El Foro del GPS nos ha dicho dónde estamos, en un mundo cambiante por completo, de vértigo, y nosotros estamos yendo más despacio de lo necesario. Sabiéndolo, necesitamos gasolina, ilusión, energía, escuchar mucho, involucrar a todo el mundo,

tratar con talentos especiales y estar muy cerca de la universidad y de las escuelas de negocio. Habrá que saber relacionar a un *millennial* con un *senior*; a un contratado con otro que no lo es; a un dron, un robot con una persona... Habrá que estar atentos a los cambios como los que reflejan algunos estudios que nos dicen que el 55% de los adolescentes quieren trabajar en una *start-up* propia, que la gente quiere libertad para tomar sus decisiones para su vida y no podemos ponernos las manos delante de los ojos para no verlo.

El Foro ha sido un éxito porque todo el mundo se ha abierto a decir la realidad de lo que está pasando, con números y experiencias reales; ha sido práctico, no teórico, pero queda mucho que hacer. Simon Dolan, como todos los demás ponentes, lo dijo claramente: *“no estamos preparados para el mundo del trabajo del mañana que es hoy, ni las empresas ni las instituciones educativas. Hay mucho que hacer.”*