

WHITE BOOK

Connecting Through the Workplace



esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

INTRODUCCIÓN ISS

Nuestro propósito de **conectar personas y lugares** nunca ha sido tan importante como en el contexto actual. Hoy en día el trabajo en remoto está estabilizándose, y la presencialidad parece recuperar el terreno perdido en los últimos dos años. Sin embargo, la pandemia ha hecho que surjan nuevas expectativas alrededor del *workplace*, entendiéndose como un entorno seguro, flexible y adaptado a las necesidades de sus empleados, y los espacios como lugares pensados no solo en términos de cifras, sino orientados a promover el bienestar de los trabajadores y, por extensión, de la comunidad. En este marco, desde ISS, y en colaboración con el Instituto de Innovación Social de ESADE, decidimos impulsar el ciclo de conferencias **Connecting Through the Workplace**, un lugar donde abordar las principales tendencias y estrategias que giran en torno a los nuevos modelos de trabajo, y donde profundizar sobre las nuevas dinámicas que van a regir la actividad de las empresas.

Alrededor de estos debates han ido saliendo algunas de las temáticas que más preocupan a las compañías en la actualidad, como la forma en que, a través del propósito, la empresa puede ejercer su liderazgo de manera eficaz, fomentando el talento interno y la buena relación con sus principales *partners*; o la oportunidad que suponen la digitalización y la automatización, en tanto que factores clave de innovación, cambio y revalorización del empleo.



Asimismo, y desde una perspectiva más sostenible, se han abordado cuestiones como la gestión de la diversidad generacional en las compañías y la innovación en las políticas de recursos humanos, formación y talento; el potencial de la economía circular y la integración de la sostenibilidad medioambiental en las empresas; la importancia de poner a las personas en el centro de las organizaciones, para cuidar de su salud y su bienestar, especialmente tras la pandemia; o el deber de llevar a cabo un desarrollo sostenible, que incida en una gestión responsable y ponga el foco en la cadena de valor.

Por último, en las últimas charlas, que han estado especialmente circunscritas al impacto que ha tenido la covid-19 en las organizaciones, en su sentido más amplio, se han tratado temas como el reto de liderar una empresa en un contexto de inestabilidad y volatilidad; la meta de conseguir una equidad real en los equipos directivos de las compañías; o, finalmente, la necesidad de humanizar los espacios de trabajo, en aras de que se adapten a la nueva realidad post-pandemia.

Con todo, hemos sacado grandes conclusiones de estos encuentros, en los que distintos portavoces y expertos, de diferentes sectores de actividad, han arrojado luz sobre algunas de las cuestiones en boga en el ámbito de las compañías. En ISS, como empresa líder en integración de servicios, queremos construir espacios y organizaciones que se preocupen por el factor humano, y seguiremos esforzándonos por aportar las mejores soluciones al respecto, conscientes de que la clave del desarrollo sostenible empieza y acaba en las personas.

Javier Urbiola
Presidente Ejecutivo
ISS España



PRÓLOGO

Esade

Cuando en otoño de 2019 empezamos a diseñar este ciclo de conferencias con ISS y con el Instituto de Innovación Social de Esade, ya intuíamos que muchos de los temas que trataríamos serían fundamentales para la redefinición del *workplace* del siglo XXI. Un *workplace* en que el propósito, la conexión, la empatía, la colaboración, la ética, la integridad, la inclusión, la digitalización, la humanización, el talento y la sostenibilidad serían catalizadores de innovación, resiliencia y competitividad.

Lo que desconocíamos era que, a los pocos meses de iniciar la preparación de este ciclo, irrumpiría una pandemia mundial que nos obligaría no solo a rediseñar el ciclo en formato virtual, sino a movilizar todos los conocimientos y el talento que teníamos en nuestro ecosistema para poder dar respuesta a múltiples desafíos disruptivos, cuya relevancia e importancia adquirieron una inusitada dimensión estratégica para la gestión, el liderazgo y la supervivencia de las organizaciones.

Por las conferencias del ciclo ***Connecting Through the Workplace*** han pasado más de treinta directivos de áreas tan diversas como la sostenibilidad, los recursos humanos, la producción, el *procurement*, la digitalización, los órganos de gobierno y la dirección general, pertenecientes a sectores tan diferentes como el sanitario, el tecnológico, el dermocosmético, la consultoría, la gestión integral del agua y la alimentación, entre otros. Hemos observado que los retos que abordan son compartidos y, por tanto, la inteligencia colectiva es fundamental para identificar soluciones innovadoras para resolverlos.

El contrato social ha cambiado, y la gobernanza y el liderazgo se han redefinido en este nuevo entorno. Por ello, hemos abordado la importancia de activar y de integrar un propósito corporativo que articule las organizaciones como catalizadoras de valor compartido en la nueva era del *stakeholder capitalism*. Hemos analizado cómo el liderazgo afronta la toma de decisiones en momentos de complejidad e incertidumbre y cómo la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad y de toma de decisiones enriquece las organizaciones y las hace más resilientes y adaptables al cambio. Hablando de la diversidad y



de la inclusividad como creadoras de valor, hemos visto cómo la convivencia de hasta cinco grupos de edad diferentes en el *workplace*, aportando sus capacidades diversas, generan una mayor creatividad e innovación, que también son extensibles a la sociedad que las acoge. Los nuevos espacios de trabajo serán diversos e híbridos, por lo cual el análisis de los retos que presentan los procesos de digitalización de las organizaciones, desde el punto de vista organizativo, cultural y de las competencias y habilidades, fue también un tema de debate en nuestras conferencias. La sostenibilidad social y medioambiental de las organizaciones, cómo crear espacios de cuidado situando a las personas en el centro y cómo abordar la colaboración para resolver los retos de la emergencia climática e impulsar la economía circular con toda la cadena de valor también han ocupado un espacio relevante de nuestros debates y aportaciones.

Sin duda, las crisis proporcionan oportunidades para repensar, redefinir y rediseñar nuestra forma de vida y de trabajo, y ello resulta más que evidente en los espacios de trabajo. La humanización es esencial en la definición del *workplace* del futuro, pero no será posible sin un liderazgo humanista. La empatía y la capacidad de escucha, el hecho de poner en el centro a las personas, la transparencia, la humildad, la colaboración y la coherencia, pero también la capacidad de aprender y desaprender, el coraje, la visión estratégica y la perseverancia a la hora de tomar decisiones que gestionen con eficacia el corto plazo y tengan un impacto positivo a largo plazo son atributos básicos de este liderazgo.

Durante estos dos últimos años, hemos tenido el privilegio de crear espacios de inspiración, reflexión y acción con personas, organizaciones y empresas muy diversas, pero con una característica común: la humanidad y la voluntad de tejer soluciones colaborativas a retos sin precedentes. Hemos contado con los líderes del presente y del futuro, ayudándonos a descifrar cómo navegar en estos tiempos de incertidumbre y complejidad.

A todos ellos y ellas, nuestro más profundo agradecimiento.

Sonia Ruiz

**Colaboradora
académica del
Instituto de
Innovación Social de
Esade y coordinadora
académica del ciclo
de conferencias
*Connecting through
the workplace***

Ignasi Martí

**Director del Instituto
de Innovación Social
de Esade**



Contenidos

1 Humanización de los espacios	07
2 Mujeres y liderazgo	17
3 CEOs en tiempos de incertidumbre	27
4 La gestión innovadora de la cadena de valor en la lucha contra el cambio climático	37
5 Conexión con la sostenibilidad social: poniendo en el centro a las personas	48
6 Conexión con nuestra cadena de valor: innovando a través de la sostenibilidad y la economía circular	59
7 Liderando desde el propósito	68
8 Conexión con las personas: gestionando el talento intergeneracional	77
9 Hackeando el futuro del trabajo	87

1

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

Humanización
de los espacios

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation



Humanización de los espacios



Do Good. Do Better.



Introducción

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias, así como las posibles estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio, con el objetivo de anticiparse a la disrupción del presente y del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de organizaciones y empresas, de Esade y de ISS, donde se tratan aspectos clave de liderazgo, personas, sostenibilidad e innovación para la gestión efectiva de los “*workplaces*” del siglo XXI.

En la **novena de estas conferencias**, con la cual cerramos el ciclo actual, profundizamos en la "**humanización de los espacios**", abordando con expertos de varios sectores la transformación actual de los espacios de trabajo, en un entorno híbrido y de cambio constante.

En este nuevo contexto, es esencial humanizar los espacios para que sean un factor de cohesión, compromiso y cuidado de las personas que los habitan. ¿Cómo podemos crear estos ecosistemas? ¿Cómo colaboran y participan en este proceso de cambio y de humanización los propios trabajadores y otros grupos de interés? ¿Qué implica este cambio de concepto? ¿Cómo se han de reinterpretar los espacios para cultivar la resiliencia personal y organizacional?

En definitiva, en esta sesión nos planteamos cómo poner en el centro a las personas, de tal manera que estos espacios no se experimenten como espacios hostiles, sino que nos acompañen para que nos sintamos acogidos y acompañados como seres humanos.

De todo ello hablamos con **Beatriz Santos**, gerente comercial de Servicios de Workplace de ISS Facility Services; **Isaac Vitini**, director general de Recursos Humanos de ING España y Portugal, y **Mercè Jabalera**, directora de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu, junto con **Ignasi Martí**, director del Instituto de Innovación Social de Esade, que actuó de moderador.

The graphic shows a slide from a video conference. At the top left is the Esade logo with the text "Institute for Social Innovation". At the top right is the ISS logo. In the center, there is a red button with the text "(•) LIVE" and the text "CICLO DE CONFERENCIAS: CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE" below it. The main title "Humanización de los espacios de trabajo" is displayed prominently in large white text. Below the title, there is a list of speakers and their roles: Isaac Vitini (director general de Recursos Humanos en ING España y Portugal), Mercè Jabalera (directora de Dirección de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu), and Beatriz Santos (gerente comercial de Servicios de Workplace en ISS Facility Services España). At the bottom, it says "Modera: Ignasi Martí, director del Instituto de Innovación Social de Esade". To the right, there is a small icon of a person speaking and the text "10/02/2022 9:30 a 10:30 h.", along with social media handles "@Esadeisocial" and "@ISS_ES".

1. Hacia la transformación de los espacios de trabajo: evidencias y retos

La pandemia ha incidido en la **percepción y en la concepción del empleo**, y ha supuesto una **reinvención de los espacios de trabajo** como ecosistemas que deben evolucionar y adaptarse a una nueva realidad en que la experiencia y el cuidado de las personas, de forma holística e íntegra, adquieren una gran relevancia.

A medida que vamos recuperando una cierta normalidad y la presencialidad, se evidencia que la experiencia a que hemos estado inmersos estos dos últimos años ha transformado nuestra forma de trabajar y ha redefinido nuestras prioridades. La salud (física y emocional), la familia, la flexibilidad, la conexión entre la organización y el empleado, y el propósito, son algunos de los aspectos que cobran mayor relevancia en este entorno pospandemia.

El contrato social entre empresas y trabajadores se está reconfigurando y los espacios tendrán que ser un reflejo de ello.

Durante la pandemia, las personas han reflexionado sobre qué es lo que esperan de su relación con su trabajo, redefiniendo sus expectativas. Según un reciente estudio de Microsoft,¹ el 53% de todos los entrevistados priorizan más su **salud y bienestar** ahora que antes de la pandemia. Y la realidad es que están actuando en función de estos criterios. Según datos de LinkedIn, cerca de la mitad de la fuerza laboral en España se está planteando un cambio profesional –el 21% ya lo ha realizado y el 28% está pensando hacerlo próximamente. Algunas de las razones

principales que motivan su decisión son el bienestar personal o la salud mental (24%), el equilibrio entre la vida laboral y la personal (24%), la falta de confianza en la dirección o el liderazgo de las empresas (21%) y la falta de flexibilidad, tanto en horarios de trabajo como de ubicación (21%). **Especialmente para los más jóvenes (generación Z y millennials), temas como la flexibilidad, la movilidad y la libertad empresarial son aspectos no negociables.** Más de la mitad (52 %) de los miembros de la generación Z y de los *millennials* se plantean cambiar de trabajo el próximo año, un incremento de 3 puntos porcentuales con respecto al año pasado, pero también son los que están más dispuestos a cambiar de trabajo si ello les permite vivir en una ubicación diferente (el 44% y el 38%, respectivamente).

El McKinsey Global Institute² estima que **una cuarta parte de la población activa trabajará de forma híbrida en las economías avanzadas**, lo cual implica que las organizaciones deberán acometer una transformación importante en la manera de organizar su trabajo, tanto en la definición de los espacios como en la captación y la fidelización del talento (sobre todo, el más joven) y la articulación de propósito, de los valores y de la transmisión de la cultura corporativa en un entorno más digitalizado.

Es por ello por lo que se habla de una **gran reorganización del mundo del trabajo**, en que la movilidad laboral, los



¹ Microsoft: 2022 Work Trend Index Annual Report.

² Estudio mencionado en <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/employers-pandemic-covid-19-mental-health/>



modelos híbridos, la flexibilidad y la globalización del talento tendrán un gran impacto, tanto en la cultura corporativa como en la reorganización de los espacios. Estos se erigirán en **ecosistemas de conexión** donde las personas compartan proyectos, intereses y contenidos. El concepto de oficina tradicional, vinculado a un espacio, a una tipología de trabajo y a un horario concreto, será una reliquia del pasado.

“Nos estamos enfrentando a un cambio de modelo de trabajo de los más importantes desde la revolución industrial, que se definía por el trabajo alrededor de una fábrica, en horarios de luz natural –de 9 a 5. Son dinámicas que se han mantenido, incluso al pasar de la fábrica a la oficina, y que implican tanto la definición de los espacios como la forma de trabajar –reuniones para la toma de decisiones, por ejemplo.

Esta perspectiva histórica explica inercias y elementos definitorios de cómo eran los espacios de trabajo.”

Isaac Vitini, director general de Recursos Humanos de ING España y Portugal

Ante este cambio, es importante destacar una evidencia: existe todavía **cierta resistencia al regreso a la oficina**, entre otros motivos porque los espacios todavía no están adecuados a esta nueva realidad. El gran desafío de las organizaciones será **adaptarse a las nuevas características del futuro del trabajo, que será más flexible, distribuido y descentralizado**, en que el concepto de oficina está más cercano a la red que a un espacio físico tradicional.

Para que el talento se sienta empoderado, cuidado y motivado, las oficinas deberán repensarse para convertirse en **espacios de cocreación, laboratorios de innovación y centros de conexión, confianza e interconectividad**, que permitan reconstruir el capital social de las organizaciones. Para ello, estos espacios no solo deberán transformarse, sino contar además con la opinión y las experiencias de sus usuarios, para poder diseñarlos con éxito.

2. Cocreando la humanización de los espacios: la persona en el centro

En este cambio de paradigma del trabajo, la humanización de los espacios implica poner a las personas en el centro, reflexionar sobre el uso real del espacio donde pasamos una gran parte de nuestro tiempo y ver cómo darle significado de forma colaborativa. En esta nueva realidad, debemos abordar la creación de espacios de trabajo de tal manera que estén orientados al bienestar y al cuidado de las personas, velando por su salud física, emocional y social.

A medida que resulta más evidente la evolución hacia el trabajo híbrido, **es esencial reinventar el rol de la oficina y de los espacios, así como conferir mucha claridad al uso y a la experiencia en ellos**. Según el estudio de Microsoft mencionado, un desafío importante de las organizaciones y de sus líderes es que casi el 40% de las personas trabajadoras desconocen cómo, cuándo y, sobre todo, **por qué deben acudir presencialmente a la oficina**. Es importante entender que **la flexibilidad y la autonomía** que han caracterizado el mundo laboral estos últimos años deberán incorporarse en su regreso a la presencialidad. Asimismo, deben reconocerse y resolverse otros retos derivados de la pandemia y del trabajo en remoto, tales como la capacidad de concentración, la salud mental, la conciliación y la calidad de vida, la gestión de la confianza, la empatía y, sobre todo, cómo fomentar la colaboración entre los equipos que han estado un tiempo operando a distancia y que a menudo se han aislado.

Para ello, deben diseñarse lugares de trabajo **flexibles, más abiertos y digitales**, que enriquezcan la experiencia de las personas, se adapten al nuevo formato híbrido y permitan la interactividad y las relaciones sociales que tanto hemos echado de menos. Humanizar la oficina implica **reinterpretar los espacios como catalizadores de talento y hubs de conocimiento y experimentación**, que aumenten el compromiso y el bienestar de las personas para que den lo mejor de sí mismas. En definitiva, para humanizar y crear los espacios de trabajo del futuro, debe combinarse el diseño con la participación, y situar a la persona en el centro.

"Lo más importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante."

Ya asistímos a un cambio y aceleración de conceptos antes de la pandemia. Desde ISS, nos replanteamos qué es lo realmente importante en la transformación de los espacios, a través de tres fases:

1. Visión de futuro y alineación con los objetivos y la estrategia de la empresa

Como en cualquier proceso de gestión del cambio, si no involucramos a las personas y no somos parte del proyecto, incluso las mejores oficinas del mundo no tendrán éxito.

2. Proceso arquitectónico, que incluye el codiseño de los espacios con la participación de sus usuarios.

3. **Servicios de experiencia:** cómo se vive en estos espacios, en función de la cultura de la empresa; eso es, incorporar la experiencia del usuario en el diseño de los espacios.

Gracias a este proceso, hemos adaptado nuestros espacios a la nueva realidad de la presencialidad y los modelos híbridos. Nuestras oficinas han sido **laboratorios de innovación** durante la pandemia."

Beatriz Santos, gerente comercial de Servicios de Workplace de ISS Facility Services

Aunque la humanización del ambiente de trabajo es, sin duda, un reto, repensar los espacios como parte de un proceso de participación, cocreación y democratización del proyecto de diseño lo hace más factible. Trabajar con una visión *multi-stakeholder* para gestionar este cambio, involucrando a las personas que se hallan en este espacio, tratándolas con empatía, capacidad de escucha y trato cercano, no solo es garantía de éxito, sino también de anticipación a los cambios, catalizando oportunidades de innovación y competitividad.

Según varios expertos, la humanización implica diversos aspectos:

1. Primero, un **mejor conocimiento de los empleados y de los usuarios del espacio**. Deben analizarse diferentes características: sus **necesidades, emociones, inquietudes, personalidad, preocupaciones, habilidades y necesidades**. Estos atributos son especialmente relevantes en los espacios de cuidado y atención integral, que llevan tiempo integrando la experiencia del usuario en su diseño.

"Necesitamos la visión de las familias y de los pacientes. Se trata de una perspectiva diferente, complementaria, que integra el impacto emocional. Se trata de personas que se separan de su entorno, donde se sienten seguros, y entran en un espacio de incertidumbre, donde sienten miedo. El diseño del espacio es clave. Hay estudios que avalan que el diseño de los espacios tiene impacto en la salud y ello se vincula a la experiencia de los hospitales.

La humanización de los espacios la hemos concretado en un modelo de atención integral, basado en el paciente y su familia. Utilizamos metodologías de *design thinking* e incorporamos a expertos. Es muy importante saber traducir los *insights* de los usuarios y transformarlos en una realidad tangible. Y hacerlo de una forma activa y colaborativa, con pacientes, familias, profesionales que los atienden y arquitectos."

Mercè Jabalera, directora de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu

2. Un segundo aspecto importante es realizar **un análisis del conjunto de relaciones y colaboraciones que se dan en el ámbito de la empresa**, tanto las formales (las que se definen en el organigrama) como las informales. Gracias a la gestión de los equipos en remoto, las relaciones en las organizaciones se han desjerarquizado, y por ello es importante analizar qué canales de comunicación son más efectivos, cómo fluye la información, qué personas tienen más influencia y pueden tener más capacidad de movilizar al resto para el cambio y activar su participación.

"La filosofía centrada en el empleado (*employee-centric*) está en nuestro ADN; es una parte muy palpable de nuestra cultura, y es patente en cómo se involucra a los trabajadores y como se cocrea con ellos.

"Tenemos los llamados *engagement teams*, formados por compañeros que representan todas las áreas de la organización, de diversos niveles y perfiles. Son personas con algo en común: **son muy reconocidos porque tienen criterio y son muy respetados, independientemente de la posición y el rol que desempeñan**. Trabajamos con encuestas de *engagement* anuales y con un grupo de trabajo que colabora en cualquier área que tenga que ver con la experiencia del empleado. Hay una rutina mensual entre grupos y RRHH: participan en la presentación de resultados de las encuestas de *engagement* y en la elaboración de las propuestas y de los planes de acción. Y, lo que es más importante: los grupos se autogestionan y renuevan, o cambian sus miembros."

Isaac Vitini, director general de Recursos Humanos de ING España y Portugal



3. Por último, un tercer aspecto que debe tomarse en consideración es que, a pesar de que se pueden automatizar muchas tareas y que la digitalización es, sin duda, un pilar muy importante en la definición de estos nuevos espacios, deben tenerse en cuenta por igual **las experiencias y los datos, los aspectos cualitativos y los cuantitativos y, sobre todo, comunicar** con mucha transparencia todos los cambios realizados en los espacios de trabajo y por qué se han acometido.

"En ISS, trabajamos la participación para la humanización de los espacios a dos niveles:

Primero, realizamos una recogida de datos; captamos diversos puntos de vista de grupos distintos, desde el top *management*, para incorporar su visión de futuro, integrando también los diversos departamentos, que tienen necesidades diferentes. Lo hacemos a través de encuestas y *workshops* que incluyen a trabajadores, al top *management* y a los usuarios. Estos datos complementan los datos objetivos que vamos obteniendo del uso real de los espacios (ratios de ocupación de salas...). Todos los datos (cualitativos y cuantitativos) son tenidos en cuenta para tomar decisiones y hacer cambios.

Pero, sin duda, algo muy importante es cómo compartimos esos datos, cómo los comunicamos. El ser humano siente incertidumbre frente al cambio, también el de los espacios. Es muy importante trabajarla a nivel de plan de comunicación. Ser transparentes en la toma de decisiones y explicarlas a través de las herramientas que consideremos más oportunas: *newsletters, townhalls...*

Beatriz Santos, gerente comercial de Servicios de *Workplace* de ISS *Facility Services*



Reflexiones finales: los espacios del futuro

La pandemia ha obligado a las organizaciones a reinventarse, a reimaginar sus espacios y a adaptarlos a una nueva realidad. Este nuevo paradigma del trabajo valora el bienestar y la conciliación de manera prioritaria, tiene ante sí un talento global y móvil, y se define por la proliferación de nuevas formas de trabajar, marcadas por la transición hacia modelos híbridos. Las personas ya no trabajan conforme a lo que marcaba la tradicional jornada laboral, sino que intercalan momentos presenciales y en remoto en un mismo día, trabajan en proyectos de forma asíncrona –no todas las tareas del trabajo requieren la presencia de todas las personas al mismo tiempo– y priorizan la flexibilidad por encima de todo. Por ello, **los espacios deben resignificarse**, transformando las oficinas en puntos de encuentro y de colaboración multitarea y en *hubs* de innovación.

Para que las organizaciones se adapten a este nuevo entorno, deben **acometer una reflexión y un proceso de transformación y cambio, situando a la persona en el centro y pensando de manera integral cómo pueden crearse espacios que fomenten la resiliencia personal y organizacional**. El espacio de trabajo será –parafraseando a Bauman– cada vez más líquido y las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse a un contexto de cambio constante, escuchando a las personas y tomando en consideración sus necesidades.

"Nada de mí sin mí"

"La transformación ha de ir de la mano de las personas; hemos de involucrarlas en las conversaciones sobre la definición de los espacios. Para nosotros, es estratégico. Hay un cambio de paradigma en el mundo asistencial y lo tenemos incorporado en nuestro ADN.

La adaptación participativa y el trabajo colaborativo, así como inspirarse en los usuarios y en lo que están haciendo los demás, son factores clave para la humanización de los espacios".

Mercè Jabalera, directora de Calidad y Experiencia del Paciente del Hospital Sant Joan de Déu

La oficina del futuro deberá incorporar varios espacios, que fomenten la **creatividad, el aprendizaje, la colaboración, la reconexión y la socialización**; espacios que permitan deconstruir su enfoque tradicional de la jornada laboral para fomentar un nuevo ritmo híbrido. Su diseño y estructura deberán acompañar el flujo de trabajo de las personas, con un enfoque saludable del trabajo y un entorno que proporcione también ofertas de bienestar y socialización. En un contexto en que muchas personas se están replanteando



su relación con las organizaciones donde trabajan (la "gran renuncia"), la configuración de un ritmo y de un estilo de trabajo personalizados y flexibles, híbridos y con espacios con nuevos usos, que fomenten la gestión del cuidado y la energía de las personas, será esencial para fidelizar y atraer talento.

Se trata de **reimaginar los espacios de manera regenerativa**, teniendo en cuenta las distintas necesidades de las personas para que todas puedan trabajar de la forma en que puedan ofrecer lo mejor de sí mismas. Tal como indica el estudio Regenerative Workplace de JLL,³ las organizaciones deberán plantearse espacios diferentes, flexibles y colaborativos, con muebles y estructuras que puedan adaptarse a cada uso, con elementos biofílicos, la presencia de elementos naturales, luminosidad y espacios al aire libre, que tienen un impacto positivo demostrado en la salud mental y en la productividad. Las empresas más innovadoras y centradas en atraer al mejor talento están transformando sus espacios poniendo en el centro a las personas y creando unos lugares de trabajo inclusivos, diversos, sostenibles y regenerativos. Estas organizaciones están atentas y atienden a las necesidades de sus empleados, se comprometen con sus estrategias de trabajo, crean entornos de oficinas que apoyan el flujo de sus personas, permiten la autonomía y la autogestión en la utilización

creativa de los espacios, y ofrecen servicios que respaldan la salud emocional y física y las relaciones sociales.

Sin duda, para que todo ello sea posible, es **clave contar con un liderazgo que respalde y se anticipé a estos cambios**, y que fomente no solo unos espacios saludables y creativos, sino también unas actitudes y unos valores que posibiliten unas organizaciones colaborativas, empáticas y desjerarquizadas, y que pongan de verdad en el centro a las personas, con evidencias y acciones. Solo así los modelos híbridos y los nuevos entornos que generan serán oportunidades de innovación, creatividad, diferenciación y resiliencia organizacional.

Sonia Ruiz

Colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade

³ Vid. <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/regenerative-workplace>

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

Humanización de los
espacios



PARTICIPANTES

Mercedes Jabalera (Hospital San Joan de Deu)
Isaac Vitini (ING España y Portugal)
Beatriz Santos (ISS)

MODERACIÓN

Ignasi Martí (Esade)



2

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

Mujeres y
liderazgo

The poster features a dark blue background. In the top left corner is the **esade** logo with the text "RAMON LLULL UNIVERSITY" and "Institute for Social Innovation". In the top right corner is the **ISS** logo. The main title "Mujeres y liderazgo" is centered in large, white, serif capital letters. Below the title is a colorful illustration of four people (two men and two women) working at desks. The scene includes a globe, a thermometer, speech bubbles with icons, and gears, symbolizing global communication and innovation. At the bottom, a green bar contains the slogan "Do Good. Do Better."



Introducción

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y por el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias, así como las posibles estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la disruptión del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de diversas organizaciones y empresas, de Esade y de ISS, en que se tratan aspectos esenciales del liderazgo, las personas, la sostenibilidad y la innovación para la gestión efectiva de los “*workplaces*” del siglo XXI.

En la **octava de estas conferencias, titulada “Mujeres y liderazgo”**, nos centramos en el rol de la mujer en posiciones de liderazgo. A pesar de los numerosos avances que se han producido para reducir las desigualdades en la representación de la mujer en la alta dirección y en los puestos de responsabilidad de las empresas, se estima que solo el 6% de todos los CEO del mundo son mujeres. En cuanto a la gobernanza, en España durante el año 2020 las empresas del IBEX 35 alcanzaron el objetivo recomendado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) del 30% de presencia femenina en los consejos de administración, pero el desequilibrio en la paridad de género continúa siendo evidente en las demás empresas y también a nivel directivo, que es a menudo el ámbito en el que se toman las decisiones.

A pesar de que la legislación avanza, de que las cuotas obligatorias empiezan a dar sus frutos en forma de una mayor representatividad y de que aumenta la transparencia en cuanto al reporte y la rendición de cuentas en temas de género, todavía queda mucho camino por recorrer. La equidad real en la toma de decisiones y en el acceso del talento femenino a los órganos de gobernanza y ejecutivos de las empresas sigue siendo un gran desafío. ¿Cómo ha afectado la crisis de la COVID-19 a la paridad de género? ¿Qué acciones y cambios deberían acometerse para que el 50% de la población esté también representada en la dirección estratégica y en la gestión de las organizaciones de forma equitativa? ¿Cuáles son las barreras que impiden que esto suceda? ¿Por qué cuesta tanto que las mujeres accedan a puestos de liderazgo?

Para debatir sobre cómo pasar de la estrategia a la acción, contamos con **Raquel Manzano**, *district manager* de **ISS España**; **Marta Colomina**, directora general de la **Fundación PwC** y directora de Marketing y RSC de **PwC España**, y **Belén Badía**, directora de Personas, Comunicación y Sistemas de **Uriach**. Moderó la mesa redonda Eugenia Bieto, directora de **Esade Women Initiative**.

The graphic shows a dark blue banner with white text. At the top left is the Esade logo. To the right is the ISS logo. Below the logos, the text reads: '(••) LIVE' and 'CICLO DE CONFERENCIAS: CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE'. The main title 'Mujeres y liderazgo' is centered in large white font. Below the title, there are two columns of text. The left column lists speakers: 'Marta Colomina, directora general de la Fundación PwC, y directora de Marketing y RSC de PwC España', 'Belén Badía, directora de Personas, Comunicación y Sistemas de Uriach', 'Raquel Manzano, district manager en ISS Facility Services España', and 'Modera: Eugenia Bieto, directora de Esade Women Initiative'. The right column provides event details: '18/11/2021 9:30 a 10:30 h.', '@Esadeisocial', and '@ISS_ES'.

1. El impacto de la crisis de la COVID-19 en el liderazgo femenino y la brecha de género

Son numerosos los estudios y las reflexiones que demuestran con datos y evidencias una realidad ineludible: la pandemia ha amplificado las brechas de género preexistentes y la crisis ha impactado de forma asimétrica en los hombres y en las mujeres. La emergencia sanitaria y la crisis económica resultante han creado nuevos obstáculos para la consecución de unas economías y unas sociedades más inclusivas y diversas.

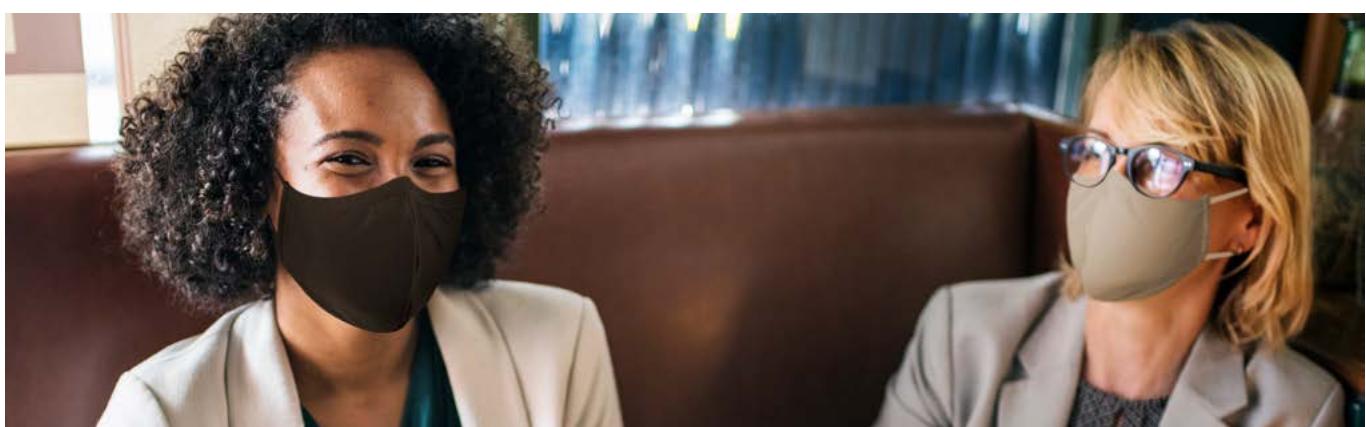
A pesar de que las mujeres han estado al frente de la gestión de la crisis como trabajadoras esenciales (en el sector de la alimentación, en el sanitario...), también es cierto que un gran porcentaje de ellas estaban empleadas en sectores que se han visto afectados directamente por las medidas de confinamiento y de distanciamiento social. Por ello, han experimentado tasas de desempleo más altas y una reincorporación al empleo más moderada. Según proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (ILO),¹ el 5 % de las mujeres empleadas perdieron su trabajo en 2021, frente al 3,9 % de los hombres. Según McKinsey,² las mujeres suponen el 39 % del empleo global, pero han protagonizado el 54% del desempleo durante la pandemia.

Asimismo, la superposición de las responsabilidades laborales y familiares como consecuencia del cierre de las escuelas y de cambios en las rutinas de cuidado ha supuesto que las mujeres que han continuado trabajando durante la pandemia hayan reducido sus horas de trabajo laboral en mayor proporción que los hombres. Este hecho

ha llevado a algunas de ellas a renunciar a promociones y roles de liderazgo. Datos de LinkedIn reflejan también una clara disminución de la contratación de mujeres en roles de liderazgo, lo cual implicaría un retroceso de uno a dos años de progreso en múltiples industrias y sectores.³ Aunque la proporción de mujeres entre los profesionales calificados continúa aumentando, las disparidades de ingresos aún están a medio camino de superarse y persiste la ausencia de mujeres en los puestos de liderazgo, pues representan solo el 27% de todos los puestos de dirección.

Por ello, algunos informes, como el del Foro Económico Mundial (WEF),⁴ indican que, si se mantiene la trayectoria actual, **se tardarían 135,6 años en cerrar la brecha de género en todo el mundo**. Según otras fuentes, en el ámbito STEM se necesitarían 200 años para lograr la equidad.

Las mujeres también han sufrido un mayor impacto en su salud emocional. La situación provocada por la pandemia ha implicado que tengan mayor ansiedad en temas de seguridad económica, mayor estrés debido a los cambios en las rutinas y en la organización del trabajo, y mayores dificultades para conciliar, lo cual supone una mayor propensión a trabajar en horas poco convencionales (a primera hora de la mañana o a última de la noche). Incluso, un estudio reciente del Women's Forum indica que el 61% de las mujeres de los países que componen el G20 han retrasado o cancelado sus revisiones de salud por falta de tiempo.⁵



¹ International Labour Organization (2020): *Building Back Better for Women: Women's Dire Position in the Informal Economy*.

² <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>

³ Datos de LinkedIn's Economic Graph recogidos en el *Global Gender Gap Report 2021. Insight Report*, de marzo de 2021, del Foro Económico Mundial.

⁴ Foro Económico Mundial (2021): *Global Gender Gap Report 2021. Insight Report*.

⁵ Women's Forum (2021): *G20 Barometer on Gender Equity*.



Todos estos factores, sin duda, afectan de pleno las opciones de acceder a posiciones de liderazgo a corto-medio plazo. Según una encuesta realizada por Qualtrics,⁶ una de cada cuatro mujeres encuestadas estaba considerando la posibilidad de cambiar de carrera o de dejar el lugar de trabajo por completo por motivos de conciliación, agravados por la pandemia, mientras que otra encuesta realizada por la misma organización mostraba que los hombres están siendo promocionados mientras trabajan en casa, en una ratio de más de cuatro a uno con respecto a las mujeres del mismo rango profesional.

Las estrategias de recuperación de la pandemia deberán incorporar la perspectiva de género para recuperar el terreno y los avances perdidos, y evitar que la situación se cronifique. Como indica el WEF, los líderes tienen una oportunidad única de construir unas economías más resilientes y con igualdad de género, invirtiendo en lugares de trabajo inclusivos, creando unos sistemas de atención más equitativos, promoviendo el ascenso de las mujeres a los puestos de liderazgo, aplicando una perspectiva de

género para la readaptación y la redistribución de los nuevos puestos de trabajo e incorporando la paridad de género en el futuro del trabajo. Si no se dan estas condiciones, difícilmente podrá avanzarse hacia una mayor representación de las mujeres en los puestos de liderazgo.

“Lo importante es poner el foco y situar este tema encima de la mesa. La diversidad de género y el empoderamiento de la mujer, como indica el ODS 5 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, deberían ser un eje estratégico para todas las organizaciones y empresas.”

Raquel Manzano, ISS España

⁶ <https://www.qualtrics.com/blog/inequitable-effects-of-pandemic-on-careers/>

2. ¿Dónde estamos? Algunos avances, pero mucho camino por recorrer

El debate sobre la igualdad de género ha cobrado especial relevancia en todos los ámbitos en los últimos años: los temas de equidad y discriminación de género están en la agenda social, el relevo generacional en la fuerza laboral (*millennials* y generación Z) está muy sensibilizado en el tema, alentado e inspirado por movimientos de empoderamiento y de denuncia (#MeToo y similares); existe una mayor presión legislativa, lo cual implica un mayor escrutinio en el reporte y una mayor relevancia de los temas ASG en la estrategia de las empresas y, sobre todo, en su gobernanza. Todo ello ha impulsado las expectativas de una mayor diversidad y representación en los niveles más altos de la dirección y la gestión de las organizaciones. Las empresas y sus líderes no solo deben comprometerse a la acción, sino cuantificar sus logros y rendir cuentas públicamente sobre los resultados de sus estrategias. Los riesgos para quienes no aboguen realmente por la inclusión son muy elevados.

Según el reciente informe de Grant Thornton *Women in Business 2021*,⁷ en los últimos 16 años la cifra de directivas ha aumentado 10 puntos porcentuales a escala global. Es un hecho que hay más presencia de mujeres en los órganos de gobierno y en los centros de tomas de decisiones de las empresas. Pero, a pesar de los avances registrados, lo cierto es que el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección (C-suite), en los órganos de gobierno y en los consejos de administración (boardroom) de las empresas europeas está muy por debajo de lo que cabría esperar, y el progreso ha sido increíblemente lento a lo largo de los años. Según un informe de European Women on Boards (EWOB) realizado por Kantar Public,⁸ basado en datos de las 668 empresas más relevantes de 19 países europeos, al ritmo actual pasarán décadas antes de que tengamos un nivel aceptable de representación de mujeres al frente de las empresas. En estos momentos, según su último informe, el 35% de las mujeres ocupan posiciones en los consejos de administración, el 30% desempeñan funciones de liderazgo en puestos de alta dirección (C-suite), pero solo el 19% ocupan posiciones ejecutivas en la toma de decisiones. Únicamente 50 de las 668 empresas estudiadas tienen una mujer al más alto nivel ejecutivo (CEO). Simultáneamente, la gran mayoría de los líderes recién nombrados son hombres.

Dado que las mujeres representan la gran mayoría de los estudiantes universitarios, es sorprendente que solo el 7% de las empresas en Europa estén dirigidas por ellas. De nuevo, las cifras nos devuelven a la realidad: no solo se deja a las mujeres fuera del centro de la toma de decisiones, sino que además se las excluye de una parte crucial del poder económico. El liderazgo empresarial en los países europeos sigue estando mayoritariamente dominado por los hombres.



⁷ Grant Thornton (2021): *Women in Business Report: A window of opportunity*.

⁸ EWOB- European Women on Boards (2021): *Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership*. Kantar Public.

“En Uriach, estamos obsesionados con el liderazgo inclusivo desde 2013, promoviendo la igualdad a todos los niveles. Las mujeres debemos estar presentes para visibilizar el tema y hablar de ello. Pero también es clave que se lo crean las personas que lideran, los que están arriba. Debemos impulsar, ayudar y colaborar constantemente. Esto no es un «nice to have»; es un «must».”

Belén Badía, Uriach

También en España observamos que la desigualdad en el liderazgo no se corresponde con la realidad formativa de las mujeres de nuestro país. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE),⁹ las mujeres son mayoría en el porcentaje de matriculados (57,2%) y obtienen una nota media superior a los hombres al finalizar la carrera. En nuestro país, una mayor exigencia regulatoria y el incremento de la presión social han significado avances en materia de diversidad de género. Esta nueva realidad ha obligado las empresas a cumplir con las nuevas demandas del gobierno corporativo. Destacan, por su relevancia, la Ley 31/2014, por la que se reforma la Ley de Sociedades de Capital, y el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, de junio de 2020, que da un nuevo impulso a la presencia de la mujer en los consejos al recomendar que en ellos haya un 40% de mujeres antes de 2023. Esta recomendación servirá para aumentar la presencia de mujeres preparadas en los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas. De hecho, la progresión experimentada en las empresas del IBEX 35 es relevante, pues han pasado de un 6% en 2007 a casi un 30% en 2020. Sin embargo, cabe señalar que se trata de un grupo de solo 35 compañías y que fuera de ellas la brecha de representación es más elevada. Asimismo, la transparencia está incentivando cambios. La adopción de los estados de información no financiera (EINF) ha obligado a las empresas a informar de sus ratios de equidad salarial y de la presencia femenina en los puestos de responsabilidad, lo cual ha hecho aflorar y ha dado visibilidad a los temas de igualdad de género y a la brecha salarial y ha llevado a muchas empresas a tomar conciencia de sus limitaciones en esta materia y a actuar al respecto.

Según el informe de EWOB anteriormente mencionado,¹⁰ España registra la novena puntuación más baja en el

Índice de Diversidad de Género entre los 19 países europeos objeto de este análisis. Concretamente, España puntúa por debajo de la media en casi todos los indicadores analizados. Además, mantiene una diferencia de más de 15 puntos porcentuales con el primer país en cuanto a la representación femenina al nivel ejecutivo (CFO, CEO o presidentas de directorios). España se acerca a la media europea (5 puntos de diferencia) en el porcentaje de mujeres en los consejos. 21 empresas españolas están incluidas en los datos de 2020 y 2021, en que 13 mejoran su puntuación en el último año, mientras que 8 registran peores resultados que en 2020.

Incluso cuando las mujeres acceden a posiciones de toma de decisiones, se produce segregación por género en el tipo de responsabilidades y en las cuotas de poder. Las mujeres continúan teniendo poca representación en ámbitos cruciales y que actúan de palanca para acceder a posiciones superiores, como son los de operaciones, I&D, IT o finanzas.

Queda mucho por hacer y es preciso acelerar el ritmo para alcanzar un nivel equiparable al de los países de nuestro entorno.

“Nadie puede negar que estamos mejor que antes. Hemos avanzado en la legislación; los cambios sociales implican que este tema esté en la agenda de todas las empresas. Pero no debemos olvidar que el IBEX 35 es una isla; en el mercado no continuo, los datos son más dispersos. Hablamos de 10 puntos menos en las posiciones directivas. Los datos no son tan buenos como parecen.”

Marta Colomina, PwC

⁹ INE (2020): *Datos y cifras del Sistema Universitario Español*.

¹⁰ EWOB- European Women on Boards (2021): *Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership*. Kantar Public.

3. El liderazgo femenino como palanca de resiliencia y competitividad organizacional

El talento y la diversidad son dos aspectos fundamentales para que las organizaciones sean sostenibles y sólidas a largo plazo. La pluralidad es un eje de innovación; genera debate; aporta una mayor riqueza de perspectivas, con la incorporación de puntos de vista diferentes, y, por tanto, soluciones más creativas y de mayor impacto. Los beneficios de la presencia de mujeres en el liderazgo de las organizaciones, pero también en todos los niveles jerárquicos, son evidentes. Numerosos estudios demuestran los beneficios de la inclusión: mayor productividad, mayor atracción y fidelización del talento, mayor innovación y creatividad, mayor reputación corporativa y mayores beneficios. Según un estudio de la ILO¹¹ que analiza 13.000 empresas de todo el mundo, las que han incorporado a mujeres en sus órganos directivos han incrementado sus beneficios entre un 5 y un 20%.

Uno de los aspectos que también destaca el estudio es que el estilo de liderazgo se torna más empático y orientado a la persona, un aspecto que ha resultado clave en la gestión de las organizaciones a raíz de las exigencias de la pandemia. Habilidades que tradicionalmente son más habituales entre las mujeres, como la empatía, la escucha activa, la capacidad de adaptación y de inspirar y motivar a los demás, la colaboración, la comunicación y la inteligencia emocional han sido rasgos esenciales del liderazgo durante la COVID-19 y lo seguirán siendo en un futuro inmediato. Las organizaciones que incorporan estos perfiles de liderazgo aumentan su inteligencia colectiva y crean espacios de confianza que permiten colaborar, innovar y “pensar distinto” (“out of the box”). Las empresas que incluyan estos perfiles tendrán más resiliencia corporativa y competitividad. Incorporar a más mujeres en las posiciones de toma de decisiones y de gobernanza es una de las vías para conseguirlo.

Son numerosas las iniciativas que se han impulsado para que esta diversidad sea una realidad. Entre ellas, cabe destacar estrategias para la transformación cultural de las organizaciones y de su liderazgo, tales como políticas de empresa que fomentan la conciliación –en el contexto actual, promoviendo la desconexión digital real–, programas

de mentoría, formación en sesgos inconscientes, políticas de contratación que fomenten la contratación de talento femenino, la creación de espacios seguros –tanto frente al acoso como de prevención de la *microagresión* y del *mansplaining* (según la revista Forbes, las mujeres son interrumpidas por los hombres un 33% más). promover espacios donde todos puedan comunicar sus ideas es esencial para fomentar un liderazgo diverso e inclusivo.

“En ISS, creamos un equipo multidisciplinario, con equilibrio de género, para analizar qué nos frenaba a la hora de conseguir una mayor representatividad de las mujeres en los puestos de dirección y en el consejo de administración. Identificamos diez iniciativas para acelerar y promover cambios. La implicación y la escucha fueron claves para realizar esta hoja de ruta. Hemos de preguntar a tod@s dentro de la compañía cómo se sienten y cómo ven el liderazgo de la empresa. Visibilizar el problema y actuar.”

Raquel Manzano, ISS España

Asimismo, es importante que se visibilicen los roles de las mujeres en las posiciones de liderazgo. La falta de modelos a seguir es un gran problema debido a la escasez de referentes que puedan empoderar e inspirar a las mujeres que deseen acceder a puestos de responsabilidad.

“Las mujeres que estamos en posiciones de liderazgo debemos apoyar y empoderar a todas las mujeres. Debemos ayudarnos, estar en todas partes. Hemos de tener voto y voz. Como dice Michelle Obama: «No hay magia para conseguir las cosas: trabajar duro, tomar decisiones, ser persistentes.» Los cambios de cultura son difíciles de conseguir en la empresa, y más en la sociedad. Hay que crear «manchas de aceite».”

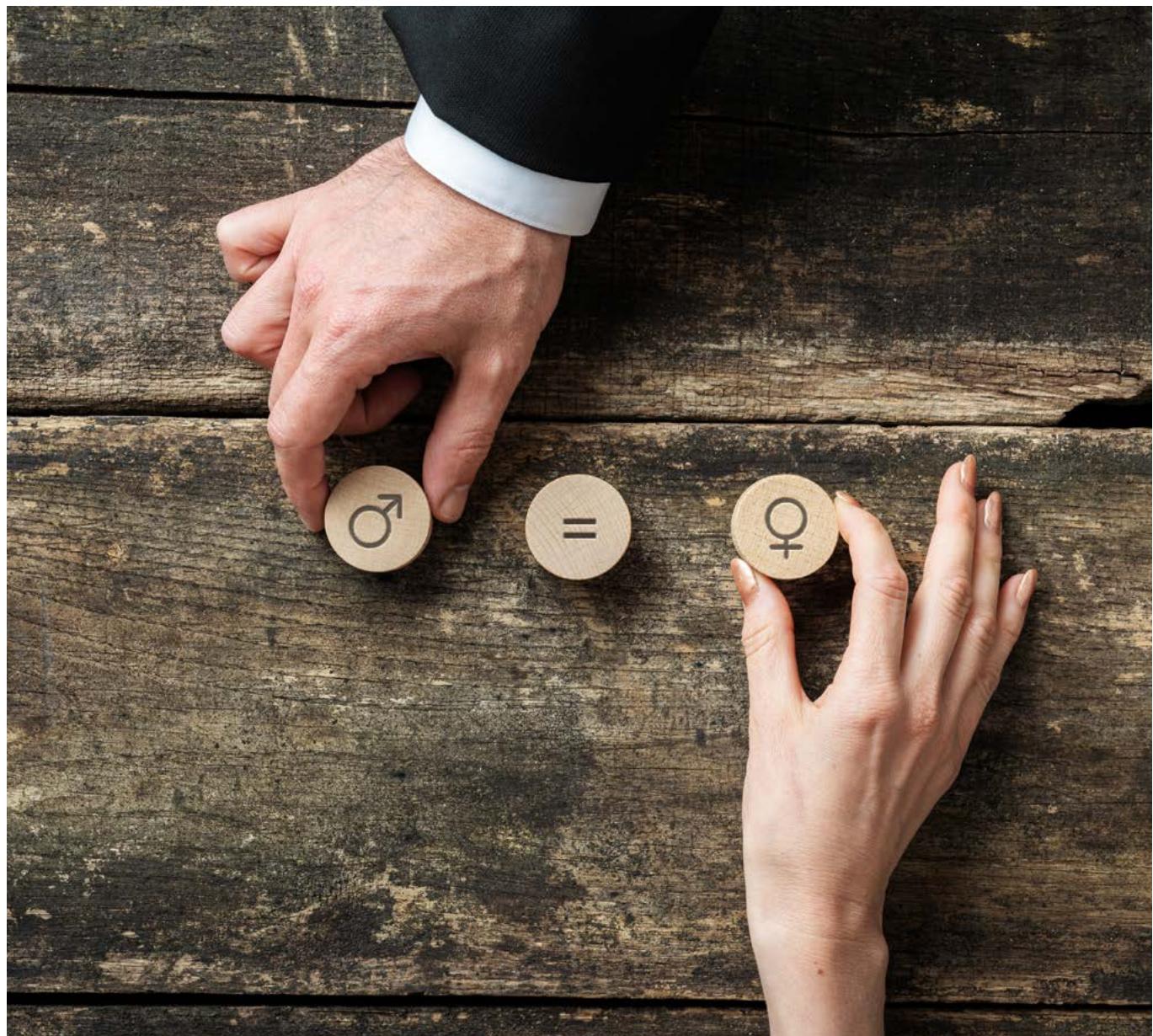
Belén Badía, Uriach

¹¹ ILO (2019): The Business Case for Change. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

Es evidente que la paridad no será una realidad si no se integra dentro de la estrategia de la empresa, con unos objetivos claros y unos compromisos públicos y, sobre todo, integrando en este diálogo a los hombres que desempeñan cargos de liderazgo, para que los cambios se aceleren y se activen más rápido.

La compliance y las políticas son importantes, pero no hacen que cambien las cosas, o bien cambian a ritmo demasiado lento. Lo que cambia los datos son las decisiones claras sobre lo que quieras conseguir, el objetivo que quieras alcanzar y la transparencia hacia fuera sobre el compromiso adoptado. La equidad ha de ser prioritaria y estratégica. El compromiso real pasa por poner recursos, fijar unos objetivos claros y vincular el bonus a su consecución. No es solo adoptar unas políticas; es tomar decisiones y hacerlas públicas.”

Marta Colomina, PwC



Reflexiones finales

La pandemia de la COVID-19 ha puesto de relieve dos aspectos. En primer lugar, dentro de las organizaciones ha afectado de manera desproporcionada a las mujeres, ya sean empleadas, propietarias de negocios o emprendedoras. Las desigualdades que han caracterizado nuestras economías durante décadas se han agudizado con la crisis. En segundo lugar, se ha evidenciado que son posibles otros entornos de trabajo y otros estilos de liderazgo. La adopción de medidas de flexibilidad en el trabajo, los entornos híbridos, la importancia de la diversidad para la innovación y un liderazgo más empático, colaborativo y con capacidad de adaptación son aspectos esenciales para que las organizaciones sobrevivan en un entorno cambiante y disruptivo. Sin duda, se ha puesto el foco en la importancia del liderazgo diverso en tiempos de crisis. La necesidad de innovar y de adoptar una perspectiva amplia ha sido vital durante los meses de la pandemia y continuará siéndolo en un futuro próximo. La diversidad blinda las organizaciones ante un entorno complejo y les permite identificar riesgos y oportunidades, y activar los cambios necesarios de una forma más ágil.

Es importante que las empresas analicen los aprendizajes y los cambios que ha reportado la crisis sanitaria con respecto a la diversidad, la equidad y la inclusión, a todos los niveles (edad, origen, orientación sexual), y que evalúen cómo van a promocionar la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo. Integrar los cambios realizados durante la pandemia que contribuyen a la conciliación laboral es esencial para facilitar y acelerar esta integración. Según Grant Thornton International, el entorno laboral más digital ha eliminado algunos de los obstáculos tradicionales para las carreras de las mujeres. La ausencia de una política de trabajo flexible –que incluya la capacidad de establecer el propio horario, la eliminación de la presión de viajar y la tecnología para conectarse y participar plenamente desde una ubicación remota– ha sido, durante mucho tiempo, un aspecto importante que ha impedido la conciliación y la progresión profesional de las mujeres. Ahora se ha demostrado que es posible trabajar de otra manera. Integrar formatos de trabajo más flexibles, junto con la educación y la formación, y,

sobre todo, el establecimiento de una hoja de ruta que incluya acciones prioritarias y vinculantes en las organizaciones, son palancas básicas para conseguir la paridad.

Para que el retroceso que ha supuesto la pandemia en la participación de la mujer no se enquiste, los presidentes y los directores ejecutivos deberían situar la igualdad de género como prioridad en sus agendas y abordarla como un tema estratégico. Para ello, se requieren unos objetivos claros, medidas relacionadas con la remuneración, la gestión eficaz del talento, la planificación de la sucesión y las normas de promoción.

Las expectativas sobre cómo se gestiona la diversidad y cómo se lidera para poder atraer el talento y fidelizarlo, al objeto de mantener a las personas comprometidas con las organizaciones, son muy altas en el entorno post-COVID-19. La forma en que los líderes respondan al cambio del panorama empresarial determinará si realmente esta crisis ha sido una oportunidad para acelerar el liderazgo inclusivo y equitativo, con el fin de que la diversidad de la sociedad se refleje en las organizaciones que la representan.

Sonia Ruiz

Colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

Mujeres y liderazgo



PARTICIPANTES

Marta Coloma (PwC)
Belén Badía (Uriach)
Raquel Manzano (ISS España)

MODERACIÓN

Eugenia Bieto (Esade Women Initiative)



3

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

CEOs en
tiempos de
incertidumbre



RAMON LLULL UNIVERSITY
Institute for Social
Innovation



CEOs en tiempos de incertidumbre



Do Good. Do Better.



Introducción

El ciclo de conferencias *Connecting Through the Workplace*, impulsado por ISS España y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias y las posibles estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la disruptión del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de organizaciones y empresas, de Esade y de ISS, en que se trata de aspectos esenciales sobre el liderazgo, las personas, la sostenibilidad y la innovación, para la gestión efectiva de los *workplaces* en el siglo XXI.

En la séptima de estas conferencias, “**El CEO ante la gestión de la incertidumbre en un nuevo entorno**”, analizamos como hoy más que nunca el liderazgo de las organizaciones debe moverse en un entorno de incertidumbre y de cambios constantes. Nos hallamos en un contexto en que la volatilidad, la inestabilidad y la ausencia de certezas infalibles suponen un gran reto para la gestión de los equipos y de los negocios. Las herramientas de gestión y planificación tradicionales han quedado obsoletas y los directivos no pueden contar con todos los datos necesarios para fundamentar su toma de decisiones. ¿Qué competencias socioemocionales se requieren para moverse en este nuevo entorno? ¿Cómo se adquiere y se desarrolla el músculo de la resiliencia personal y organizacional, para conseguir integrar la capacidad de adaptación continua y de innovación en la cultura empresarial?

Junto con **Javier Urbiola, presidente ejecutivo de ISS España; Laura González-Molero, presidenta de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)**, y **Carles Navarro, director general de BASF Española**, moderados por **Sonia Ruiz, colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade**, hablamos de cómo se gestionan la templanza, la visión estratégica, la tensión entre el corto y el largo plazo, la motivación para dirigir equipos y el cambio que se precisa para hacer frente a unos desafíos sin precedentes, cuando el propio líder está sometido a una situación de presión continua.

The graphic shows a presentation slide with the following details:

- Logos:** esade (Instituto Ramon Llull University) and iss.
- Status:** LIVE
- Title:** CICLO DE CONFERENCIAS: CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE
- Section Title:** El CEO ante la gestión de la incertidumbre en un nuevo entorno
- Speakers:**
 - Javier Urbiola, presidente ejecutivo de ISS España
 - Laura González-Molero, presidenta APD
 - Carles Navarro, director general de BASF Española
 - Modera: Sonia Ruiz, colaboradora investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade
- Date and Time:** 28/09/2021, 9:30 a 10:30 h.
- Social Media:** @Esadeisocial, @ISS_ES

(>) <https://esade.me/3cFNgKU>

1. El liderazgo ante la gestión de la incertidumbre en un nuevo entorno

Una de las grandes lecciones que nos ha proporcionado la pandemia ha sido tomar conciencia de la magnitud y de la importancia del liderazgo dentro de nuestras organizaciones y en nuestra sociedad. En los peores momentos, recurrimos a las personas que lideran para hallar soluciones, respuestas a nuestras preguntas y, sobre todo, calma, equilibrio y templanza para sobreponernos a situaciones que pueden llegar a desbordarnos como seres humanos. Su visión y su experiencia son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones, pero en épocas de gran incertidumbre se convierten en guardianes de la supervivencia y en garantes de la cohesión organizativa y social. El rol que ejercen, las decisiones que toman y, sobre todo, la manera en que las comunican pueden ser incluso más decisivos que los manuales de crisis de que dispone la empresa.

El impacto y la dimensión de la pandemia han creado un entorno de crisis sobrepuertas e interrelacionadas –sanitaria, social, económica, medioambiental, de gobernanza y de confianza– muy complejas de gestionar. Los modelos operativos de gestión del cambio tradicionales resultan poco efectivos ante unos desafíos desconocidos: los retos urgentes se han intensificado, el tiempo para resolverlos se ha reducido y las capacidades para hallar soluciones –que suelen ser innovadoras y no contrastadas– han de ser distintas.

Los cambios en los patrones de la oferta y la demanda, la escasez de productos o los problemas de aprovisionamiento en unas cadenas de valor globalizadas, la disrupción en el comercio, el cambio de hábitos de los consumidores y el replanteamiento de las prioridades en los grupos de interés son algunos ejemplos de incertidumbres que han experimentado las empresas y, por consiguiente, sus líderes.

Las personas directivas han abordado la crisis procesando cantidades inmensas de información nueva en un tiempo récord, procurando ejecutar cambios rápidos para responder ante un escenario en constante transformación y evitando que las decisiones tomadas implicaran poner en riesgo el futuro de la organización. El hecho de disponer de procesos y sistemas no es

necesariamente una garantía de éxito en épocas de incertidumbre. En entornos como el de la pandemia, la planificación tradicional puede resultar demasiado rígida para gestionar la volatilidad del día a día. Afrontar situaciones impredecibles, gestionar la incertidumbre y activar los aprendizajes de la crisis como oportunidades de crecimiento y de transformación son aspectos esenciales que han acometido los líderes de éxito. Poder navegar en la incertidumbre con determinación y con resiliencia genera tranquilidad y confianza en las personas que componen las organizaciones. Por ello, lo realmente relevante en tiempos de crisis no es solo la capacidad de generar confianza en los propios equipos y organizaciones, sino también en el conjunto de la sociedad. Para ello, es esencial poner a la persona en el centro y tener un equipo comprometido.

“Siempre se ha dicho que tener sistemas y procesos fuertes es muy importante, y de hecho lo es, pero en la pandemia nos dimos cuenta de que, si tú tienes un equipo fuerte y vinculado, aunque no tengas sistemas ni procesos fuertes, la empresa puede salir adelante.”

Javier Urbiola, ISS España



2. El liderazgo resiliente y la gestión de equipos en períodos de crisis

Durante la pandemia, las organizaciones acometieron cambios sustanciales en un período muy rápido, tanto en la manera de trabajar como en la de organizarse. El trabajo en remoto, la digitalización o la desjerarquización de las estructuras organizacionales para adaptarse con más flexibilidad a la toma de decisiones, definieron la realidad de los entornos laborales durante muchos meses. Esto propició e impulsó que las empresas aceleraran las transformaciones y los cambios internos, reorganizando y alterando sus prioridades y estrategias. Dos elementos que marcaron la diferencia en estas transformaciones fueron el **sentido de urgencia** –quienes asumieron la crisis más rápidamente tuvieron más tiempo para trabajar en ella– y la **flexibilidad** –las organizaciones que aceptaron que no tenían todas las soluciones e innovaron de forma ágil con nuevas maneras de trabajar se convirtieron en más resilientes.

El liderazgo de las organizaciones se vio obligado a ajustar expectativas, a trazar con el máximo realismo posible planes de contingencia y a prepararse para escenarios inciertos. Las personas líderes tuvieron que incrementar su capacidad de captar e interpretar lo más esencial del entorno –identificando y anticipando amenazas y riesgos–, diseñando un plan de actuación y prescindiendo de lo establecido, pero también haciendo un seguimiento muy detallado del impacto de las decisiones tomadas, monitorizando y evaluando los resultados, con el objetivo principal de mantener a flote el negocio. Pero, sobre todo, **tuvieron que comunicar con eficacia, potenciar su capacidad de escucha e incrementar su empatía y la**

transparencia. En momentos de crisis, la autenticidad de la comunicación del líder es clave para fomentar la confianza de sus equipos y de la sociedad en que opera su organización.

“La gente siente la empresa. Si tú has tratado con respeto y confianza durante años, al final te lo devuelven con creces [...]. Cuando suceden hechos como los que han sucedido, te das cuenta de que todos se ponen a remar juntos y que están a tu lado.”

Javier Urbiola, ISS España

Para lograr la confianza, es muy importante comunicar con humildad, gestionando dudas sin necesidad de saberlo todo y desbloqueando situaciones de temor a lo desconocido. En situaciones de crisis, los líderes deben tomar decisiones con calma, que sus equipos entiendan y acepten. La comunicación cercana, clara y con mucha empatía ha resultado el mejor antídoto para mitigar la ansiedad de los empleados. Asimismo, fue importante reforzar y alinear la comunicación interna, coordinando muy bien y reiterando los mensajes principales para fomentar la claridad de las decisiones que se iban tomando. La fortaleza del liderazgo también depende de cómo las personas se hacen tuyos los cambios y cómo incrementan su resiliencia ante los retos. **La motivación y el compromiso de los equipos crecen cuando la comunicación es auténtica y el sentido del propósito es compartido.**



Por ello, en entornos complejos, es necesario que el **liderazgo sea también garante de un propósito corporativo** que implique a las personas, más allá de producir beneficios económicos, y genere también cohesión y orgullo de pertenencia en un momento de crisis (y también una vez superada esta). Cuando el propósito actúa como guía, ayuda a priorizar y a comunicar decisiones y, en consecuencia, se retroalimentan aspectos básicos para el desempeño en entornos de crisis como el trabajo en equipo, la colaboración y el esfuerzo. Con un propósito compartido, las personas de la organización se sienten relevantes, se fideliza a los clientes y se cataliza la transformación con menos riesgos. Nos lo indica una encuesta reciente de Deloitte, en que el 79% de los líderes consideran que el propósito de la organización es fundamental para el éxito de los negocios y para la resiliencia de sus organizaciones.¹ En definitiva, el propósito ayuda a **decidir, actuar, inspirar y motivar**, que son los cuatro ejes fundamentales del liderazgo en tiempos de crisis.

“Nosotros teníamos un propósito de empresa claro y que hasta hoy sigue siendo válido. De hecho, en momentos de crisis como este, actúa como faro que guía en el temporal. Además, nuestro propósito nos ayudó a destilar las prioridades básicas: proteger a las personas, mantener la continuidad del negocio y estar al lado de nuestros clientes.”

Carles Navarro, BASF

Cuando el liderazgo está alineado con el propósito corporativo y aúna atributos como la empatía y la capacidad de escucha, pone en el centro a las personas, comunica con transparencia y humildad y mantiene el coraje para tomar decisiones complejas manteniendo la visión estratégica, aumenta el **compromiso y el orgullo de pertenencia** de las personas que trabajan en la organización. Estas características son, sin duda, indispensables también en época pospandemia.

“Es tan importante buscar que la cultura corporativa fomente el orgullo de pertenencia como que las personas se sientan partícipes del proyecto, que su aportación sea escuchada, valorada y entendida por la organización. Si no nos sentimos parte de algo, la gente decide irse. El sentido de pertenencia es absolutamente clave.”

Laura González-Molero, APD

En definitiva, el liderazgo resiliente es empático, tiene sentido del propósito, no es reactivo sino que anticipa y ve oportunidades en la crisis para reinventar la organización, tiene curiosidad y habilidad para aprender y desaprender, y genera espacios seguros donde las personas puedan dar lo mejor de sí mismas en entornos muy complicados de gestionar.

¹ Deloitte (2020): “The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19”. *Deloitte Insights*.

3. El liderazgo consciente: cultivar la templanza para mantener la perspectiva

Si hablamos de poner en el centro a las personas, también hemos de humanizar la figura y el rol de las personas que lideran. El CEO controla los movimientos más importantes y representa el 45% de los resultados de toda la empresa.² Estar en el timón genera mucha presión y tensión, sobre todo en tiempos excepcionales.

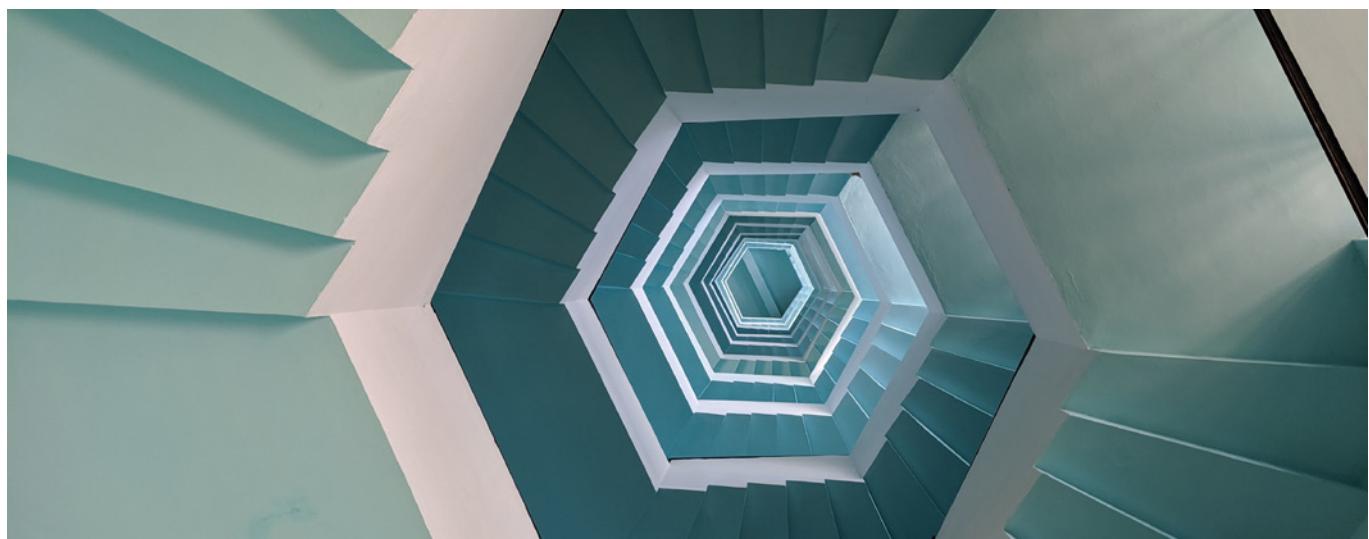
Las crisis sin precedentes requieren medidas sin precedentes, pero, cuando se trata del cuidado personal para cultivar la resiliencia, no hay secretos. El estado emocional y el equilibrio del liderazgo tienen consecuencias directas en la gestión de sus equipos. Si un líder está impaciente, frustrado o desmotivado, la gente a su alrededor se siente de la misma manera. En cambio, cuando el líder se muestra tranquilo y optimista, su entorno responde del mismo modo.

En tiempos de gran incertidumbre, los líderes deben procurar no analizar con soberbia los escenarios ni menospreciar el riesgo; deben aprender a moverse ante cambios constantes de información, ausencia de datos relevantes y otros muchos que se van modificando continuamente; aceptar respuestas incorrectas –han de tener la capacidad de aceptar que sus asunciones iniciales pueden quedar invalidadas por nuevos acontecimientos; no caer en la parálisis del análisis, en la demora en la toma de decisiones por no disponer

de todos los datos esperados, y, sobre todo, evitar el agotamiento organizativo, cuando la organización experimenta cambios constantes e interminables que afectan la salud mental y física de los directivos y causan un gran daño en la eficacia de la organización.³

Algunas prácticas que McKinsey señala para poder desarrollar un liderazgo efectivo en tiempos de crisis son:⁴

1. **Adaptar la operativa personal** a los cambios en la vida laboral. Definir los aspectos que no son negociables: dormir lo suficiente, dedicar tiempo a la familia, hacer ejercicio, comer sano, etc.
2. **Marcarse unas intenciones diarias.** Al comenzar el día, identificar los temas más importantes y cómo mantenerse centrado.
3. **Regular las reacciones**, estar atentos a las emociones para poder reconocer la respuesta al estrés y conectar con la parte más racional.
4. **Practicar la reflexión**, para procesar lo ocurrido durante el día y lograr una visión de qué comportamientos y decisiones son reactivos e impulsivos. Cultivar la calma interior y no reaccionar instintivamente.



² Badley, C.; Hirt, M.; Smit, S. (2018): *Strategy Beyond the Hockey Stick: People Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*.

³ Finn, P.; Mysore, M.; Usher, O. (2020): "When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty". McKinsey, 2 de noviembre.

⁴ Brassey, J.; Kruyt, M. (2020): "How to demonstrate calm and optimism in a crisis". McKinsey, 30 de abril.

5. Reformular las perspectivas y tomar distancia.

Afrontar la adversidad de forma positiva; ver los retos como oportunidades de aprendizaje y de crecimiento; aprender y desaprender con compasión y aceptación.

6. Gestionar la energía. Es una de las tareas más

difíciles, pero más importantes hoy en día. En contextos de crisis, se necesitan espacios y tiempos de recuperación. La gestión de la vulnerabilidad es esencial ante una crisis.

“Hay que aprender a relativizarlo todo y esto tiene mucho que ver con la calma del líder. Siempre me ha gustado mucho la astronomía y, si piensas en la inmensidad del universo y luego vuelves aquí y ves que has fallado en un resultado por el 0,1%, ya te puedo asegurar que no sufres tanto.”

Javier Urbiola, ISS España

El liderazgo consciente cultiva los seis apartados mencionados anteriormente. Es lo que McKinsey denomina la *conciencia integradora*,⁵ la conexión efectiva de nuestro mundo exterior con el interior para poder mantener la calma y tomar las decisiones adecuadas sin reaccionar de forma impulsiva a lo que sucede a nuestro alrededor. Desarrollar esta capacidad (que implica el cuidado personal, del cuerpo y de la mente) es de gran ayuda para evitar precipitarse en la toma de decisiones o llegar a unas conclusiones poco fundadas, solo para eliminar las incomodidades y dar la sensación de que el liderazgo tiene respuesta a todo. Ser conscientes de cómo nos sentimos nos ayuda a identificar cuáles son los mejores momentos para tomar decisiones y cuáles los momentos imprescindibles para detenerse, tomar distancia y recargar energías.

Ser líder también implica incorporar las dimensiones de la propia salud y de la energía personal en la gestión del día a día.



⁵ Brassey, J.; Kruyt, M. (2020): *Op. cit.*

4. Sobrevivir al modo “crisis” y avanzar hacia el modo “recuperación”

Una vez superado el pico más alto de la crisis, el CEO debe avanzar hacia el modo “recuperación”. Según McKinsey, “pasar del modo ‘crisis’ al de ‘recuperación’ es más una evolución que una transformación.”⁶

El liderazgo poscrisis requiere combinar elementos diferentes. Supone pasar de un estado de imprevisibilidad absoluta que implica una actividad intensa, centrada sobre todo en el cuidado de las personas y la supervivencia operativa, a adoptar una perspectiva más abierta en que el liderazgo no debe enfocar su actividad únicamente en clave interna, sino integrar las expectativas de los grupos de relación y de la sociedad, para reinventar la organización y fomentar la resiliencia continua de esta. Debe integrar lo aprendido con la gestión de escenarios futuros realistas, que se anticipen a los retos del futuro. Como indica Koldo Echebarria: “Tenemos que ampliar nuestra mirada, examinar cosas que no estamos dispuestos a cuestionar, hablar con personas con las cuales no solemos interactuar y, sobre todo, inculcar a nuestros interlocutores una actitud abierta a descubrir y experimentar.”⁷

Un aspecto básico que se debe tomar en consideración en un entorno poscrisis, en que la única certeza es la incertidumbre, es que hay un cambio evidente en el contrato social. Las empresas son agentes del cambio social y la sociedad espera mucho de ellas, también después de la pandemia. La capacidad de escucha y de generación de confianza que el liderazgo ha desarrollado o ha incrementado durante la pandemia debe mantenerse activada después de ella.

“En estos tiempos, hemos constatado un incremento de la confianza de las empresas en general. Las empresas aparecemos como aquellas entidades que siguen funcionando y aportando su contribución a la sociedad.”

Carles Navarro, BASF

Para que las empresas y las organizaciones respondan con integridad, coherencia y capacidad de compromiso, se requieren liderazgos audaces –que no arrogantes–, con visión de generación de impacto a largo plazo, que integren la perspectiva de los grupos de interés en su toma de decisiones y refuerzen el compromiso con la sostenibilidad a través de un propósito que integre los criterios ESG y sirva de brújula en la toma de decisiones.

Por ello, la agenda del liderazgo poscrisis debe incluir una mirada muy amplia, con capacidad de anticipación a los riesgos y a las amenazas al bienestar de las personas, de la sociedad y del entorno, para mantener la legitimidad social y la confianza. Sin confianza, no hay liderazgo.

“Hemos tenido que reforzar nuestro liderazgo. Hemos tenido que estar más presentes y cercanos que nunca, aunque fuera de manera diferente, para generar confianza y sentimiento de orgullo y pertenencia. Sentir que no estamos solos, que vivimos un momento complejo, pero en que tenemos un proyecto y una visión común.”

Laura González-Molero, APD

⁶ Finn, P.; Mysore, M.; Usher, O. (2020): *Op. cit.*

⁷ Echebarria, K. (2021): “Leadership After Covid-19: Learning To Navigate the Unknown Unknowns”, *Forbes*, 30 de marzo.

Apuntes finales

El liderazgo resiliente implica mantener la capacidad de motivar a los equipos en entornos de cambio constante. Tejer relaciones sólidas, desarrollar espacios confianza y dinámicas de equipos saludables (en su doble dimensión, física y mental) son tres elementos imprescindibles, que dotan a las organizaciones de una mayor capacidad de adaptación e innovación.⁸

En la era pospandemia, que sin duda se caracterizará también por las disruptpciones propiciadas por la emergencia climática, el incremento de las desigualdades, la pérdida de biodiversidad o la disruptión tecnológica, el liderazgo deberá continuar cultivando las competencias socioemocionales que le han permitido desarrollar el músculo de la resiliencia personal y organizacional en época de crisis: la empatía y la capacidad de escucha, el hecho de poner en el centro a las personas, la transparencia, la humildad, la colaboración, la coherencia, pero también la capacidad de aprender y desaprender, el coraje, la visión estratégica y la perseverancia a la hora de tomar decisiones que gestionen con eficacia el corto plazo y que también tengan un impacto positivo a largo plazo.

En definitiva, la mirada pospandemia exige que los directivos se den cuenta de la enorme responsabilidad que han asumido, pero también del gran privilegio que han vivido. “Los directivos que se han visto probados en la crisis desarrollarán una tolerancia a la ambigüedad, una cadencia operativa acelerada y una cultura del escrutinio, del examen y de la revisión constantes”.⁹

Entender las crisis como oportunidades para autocuestionarse y repensar con humildad el liderazgo de las organizaciones, su rol e incluso la validez de su modelo de negocio, en una era de cambios disruptivos, será uno de los atributos esenciales de las personas con vocación de liderar las organizaciones del siglo XXI.

“Vivimos un momento muy complejo pero apasionante. Tenemos la oportunidad de ser protagonistas de cambiar el mundo y la sociedad. Apelo al activismo de positividad, de valores y de perseverancia, para que todos contribuyamos a construir un mundo mejor.”

Laura González-Molero, APD

“Debemos seguir aprendiendo y leyendo, con la actitud de cuestionarnos si lo que sabemos y lo que creemos sigue siendo válido. Yo me he dado cuenta de que mis opiniones de hoy son muy diferentes de las que tenía hace cinco años. Ahora tengo opiniones más maduras y he incorporado nuevos elementos. Esto te protege frente a los pensamientos únicos y frente a esa falta de humildad que te puede hacer pensar que tú eres el que tiene todas las soluciones.”

Carles Navarro, BASF

Sonia Ruiz

Colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade

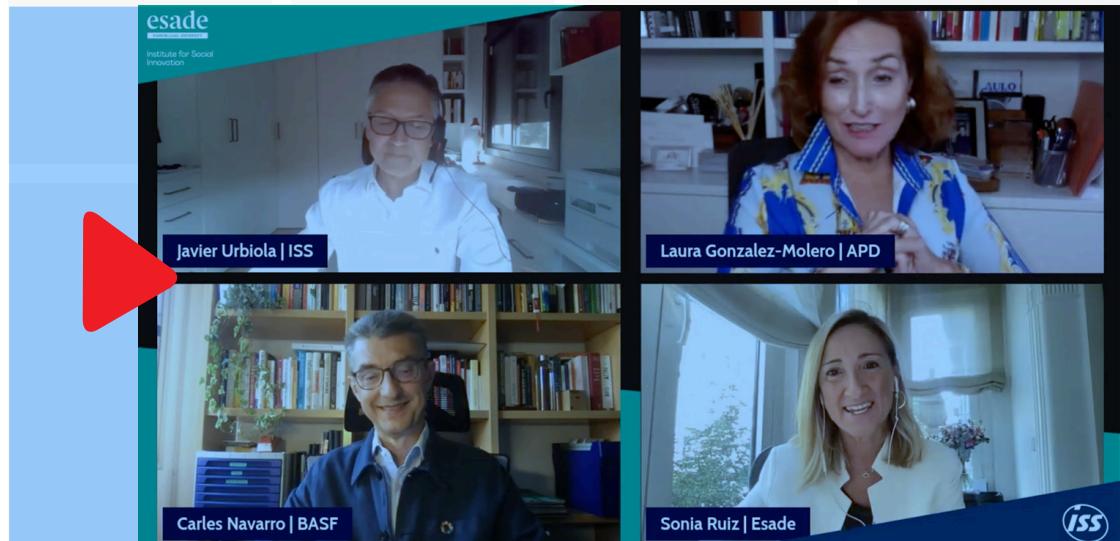
⁸ SpencerStuart (2021): “What does it take to be a successful leader today?”

⁹ Finn, P.; Mysore, M.; Usher, O. (2020): *Op. cit.*

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

CEOs en tiempos de
incertidumbre



PARTICIPANTES

Javier Urbiola (ISS España)
Laura González-Molero (APD)
Carles Navarro (BASF Española)

MODERACIÓN

Sonia Ruiz (ESADE)



4

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

La gestión innovadora de la cadena de valor en la lucha contra el cambio climático

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation



La gestión innovadora de la cadena de valor en la lucha contra el cambio climático



Do Good. Do Better.



Introducción

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y por el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias, así como las posibles estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la disrupción del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de organizaciones y empresas, de Esade y de ISS, en el que se tratan aspectos clave sobre el liderazgo, las personas, la sostenibilidad o la innovación, para la gestión efectiva del workplace del siglo XXI.

En la sexta de estas conferencias, titulada “**La gestión innovadora de la cadena de valor en la lucha contra el cambio climático**”, analizamos de qué modo el cumplimiento de los objetivos del Acuerdo de París y la ambiciosa hoja de ruta marcada por la Unión Europea sobre la neutralidad climática para el año 2050 inciden de lleno en la gestión de las empresas y en sus estrategias corporativas.

Nos encontramos en un entorno marcado por los fenómenos climáticos extremos y en el que las evidencias científicas sobre la gravedad de los impactos de la crisis climática son irrefutables, tal como recoge el último informe del IPCC de las Naciones Unidas. El Pacto Verde Europeo y el Plan de Recuperación de la Unión Europea –vehiculado a través de los fondos europeos NextGenerationEU–, así como la Ley de Cambio Climático, aprobada recientemente, lanzan un **mensaje inequívoco sobre la necesidad y la urgencia de la transición hacia la descarbonización de nuestra economía, y así combatir la crisis climática**. Este camino requiere grandes cambios en nuestra sociedad, pero también el liderazgo de las empresas y la gestión sostenible de estas y de sus ecosistemas. En este sentido, es imprescindible colaborar con la cadena de valor para lograr un futuro “*net zero*”. Por todo ello, nos preguntamos: ¿Cómo podemos gestionar nuestra cadena de valor para que responda a estos retos y para que nuestras organizaciones sean más resilientes y competitivas?

Junto con **Alex Fernández, country procurement officer de ISS Facility Services España; Carol Blázquez, responsable de Innovación y Sostenibilidad de Ecoalf, y Pedro Ruiz, responsable de Sostenibilidad Ambiental de Nestlé España**, moderados por **Sonia Ruiz, colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade**, debatimos sobre cómo las empresas deben ampliar su radio de actuación en el proceso de descarbonización de sus actividades, teniendo como aliada su cadena de valor, y de qué manera lo están articulando tres empresas líderes en sus respectivos sectores.

The graphic shows a dark blue banner with white text. At the top left is the Esade logo. On the right is the ISS logo. Below the logos, the text reads: '(*) LIVE' and 'CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE'. The main title 'La gestión innovadora de la cadena de valor en la lucha contra el cambio climático' is centered below this. At the bottom left, there's a small icon of a person at a desk and the names of the speakers: 'Carol Blázquez, responsable de Innovación y Sostenibilidad de ECOALF', 'Alex Fernández, Country Procurement Officer en ISS Facility Services España', and 'Pedro Ruiz, Sostenibilidad Ambiental, Nestlé España'. At the bottom right, there's another small icon of a person at a desk, the date '12/05/2021', the time '9:30 a 10:30 h.', and social media handles '@Esadeisocial' and '@ISS_ES'.

1. La crisis climática: código rojo para la humanidad

El pasado 9 de agosto, se publicaba el último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de las Naciones Unidas, al mismo tiempo que en diferentes zonas del mundo se vivían fenómenos climáticos de extrema virulencia e intensidad, que demostraban que estamos ya inmersos en un entorno de crisis climática, que afecta todos los rincones del planeta, sin excepción.

El análisis realizado por el Grupo de Trabajo I del IPCC presenta la visión del cambio climático más actualizada y exhaustiva desde 2013, basada en los últimos avances en climatología y los conocimientos de 234 científicos de más de 66 países que han tomado como referencia más de 14.000 artículos de investigación. Las conclusiones del informe no dejan lugar a dudas: **estamos ante una crisis sin precedentes, que es resultado inequívoco de la actividad humana. La crisis climática es una crisis antropogénica.**

“El cambio climático es generalizado, rápido y se está intensificando.”¹ El aumento de los gases de efecto invernadero es el principal impulsor del calentamiento de la atmósfera, el océano y la superficie terrestre, cuya temperatura ha aumentado en los últimos veinte años casi 1°C más que entre 1850 y 1900. El IPCC estima que la temperatura media del planeta ya se ha incrementado en

1,2°C con respecto a la época preindustrial. Los cambios observados no tienen precedentes. De hecho, **en los últimos 50 años, el calentamiento global ha avanzado más rápidamente que en cualquier otro momento de los últimos 2.000 años.** En 2019, las concentraciones de CO₂ en la atmósfera fueron más altas que en cualquier otro momento de los últimos dos millones de años y las concentraciones de CH₄ y N₂O, más altas que en los últimos 800.000 años.

Los fenómenos climáticos extremos (olas de calor, mayor riesgo de incendios, más episodios de inundaciones y sequías) han ido en aumento desde 1950 y **extremarán su frecuencia, intensidad y virulencia en las próximas décadas.** En este sentido, el informe señala que *“muchos cambios debidos a las emisiones de gases de efecto invernadero pasadas y futuras serán irreversibles durante siglos o milenios”*. Ello incluye cambios en los niveles globales del mar, de los océanos y de las capas de hielo. El colapso de las capas de hielo y los posibles cambios en los patrones de circulación oceánica son también riesgos observados por el IPCC.

Al ritmo actual, el informe considera que lo más probable es que no se consiga limitar el calentamiento global a 1,5°C entre 2021 y 2040. Si no cambian las tendencias actuales, **alcanzaremos los 1,5°C en dos décadas (y**



¹ IPCC (2021): Climate Change 2021. The Physical Science Basis. Disponible en el siguiente [link](#).

puede que en los próximos cinco años) y los 2°C en el año 2050. En las próximas décadas, la intensidad del cambio climático aumentará en todas las regiones del planeta. De las zonas más afectadas será la del Mediterráneo, incluida España, con un alto riesgo de desertificación. Es importante resaltar que, con un calentamiento global de 1,5°C, aumentarán las olas de calor, se alargarán las estaciones cálidas y se acortarán las frías. Mientras que, con un calentamiento global de 2°C, los episodios de calor extremo alcanzarían con más frecuencia unos umbrales de tolerancia críticos para el medio ambiente, provocarían pérdida de biodiversidad y afectarían a la agricultura, la resiliencia de las cadenas de suministro, el acceso a los recursos hídricos y la salud humana. Según la Comisión Europea, la escasez de los recursos hídricos repercutirá en la seguridad alimentaria, ya que más del 40% de las importaciones agrícolas de la Unión Europea serán muy vulnerables a las sequías en el año 2050, lo cual agravaría la competencia para lograr tierras fértiles y acceso al agua.

En términos humanitarios, durante la última década, episodios climáticos extremos han implicado el desplazamiento de 23 millones de personas por término medio cada año, y estas crisis migratorias no harán

más que aumentar. En 2050, se prevé que más de 200 millones de personas van a necesitar ayuda humanitaria cada año, debido, en parte, a las consecuencias de los desastres naturales provocados por el cambio climático.

Por ello, el IPCC hace un llamamiento claro a *“aplicar medidas inmediatas, contundentes y a gran escala para reducir drásticamente las emisiones de CO₂ y de metano”* causadas principalmente por la agricultura, la cría de ganado y la producción de combustibles fósiles.



2. Europa, primer continente neutro en emisiones

Según lo establecido en el Pacto Verde Europeo (*European Green Deal*)², anunciado en 2019, Europa aspira a ser el primer continente climáticamente neutro en 2050 y así asumir el liderazgo mundial en la lucha contra el cambio climático. Al margen de la voluntad política, esta visión tiene grandes implicaciones desde el punto de vista regulatorio e inversor que afectan la gestión de las estrategias empresariales para hacer frente a la crisis climática. Existe más presión para que el proceso de descarbonización de las empresas sea efectivo a lo largo de su cadena de valor, se mida con más exigencia y se comuniquen con más transparencia y rigor los resultados de sus planes de acción.

Este mayor escrutinio viene determinado por diversas iniciativas, entre ellas la **propuesta de Ley del Clima europea**³ (así como la **Ley del Cambio Climático** española), la Taxonomía europea y una nueva propuesta de directiva de reporte, la **Corporate Sustainability Reporting Directive**, que incrementará la exigencia de la actual Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad. Sobre el marco inversor, cabe recordar que los fondos **NextGenerationEU** constituyen una gran oportunidad para las empresas que apuesten firmemente por la “reconstrucción verde” y la transición ecológica. Un mínimo del 37% de las inversiones de los planes de recuperación y resiliencia de los Estados miembros ha de destinarse a la transición ecológica. La apuesta de la Unión Europea por una recuperación “verde” es clara y decidida.

Con el nuevo marco regulatorio e inversor, las empresas que operen en Europa deberán asumir **mayores compromisos y más transparencia en la rendición de cuentas y en la medición de resultados en toda su cadena de valor**. A continuación, detallamos algunos de los aspectos más relevantes de estas iniciativas:

En la **Ley del Clima europea** se concretan los objetivos de reducción de las emisiones y transición ecológica del Pacto Verde Europeo: un objetivo jurídicamente vinculante de cero emisiones netas de gases de efecto invernadero de aquí a 2050 y su reducción mínima en un 55% para 2030, que afectará, sin duda, a los sectores con mayor impacto en las emisiones de GEI (energético, del transporte, de la construcción y alimentario, entre otros). Asimismo, en España, la **Ley del Cambio Climático** aprobada en abril de 2021 recoge esta ambición e indica que, en 2030, el 74% de la electricidad será de origen renovable, poniendo fin a los combustibles fósiles. Entre los aspectos más destacados de esta ley, está la obligatoriedad de que las grandes empresas, las entidades financieras y las aseguradoras informen con una periodicidad anual de sus planes de acción climática, en los que deberán analizar el impacto de los riesgos derivados del cambio climático y del proceso de descarbonización en sus operaciones, incluidas las emisiones indirectas que se producen en su cadena de valor (las denominadas de alcance 3). Ello implica que las empresas españolas deberán, sin demora, elaborar un plan de acción climática que incluya los cálculos de las emisiones de sus empresas proveedoras.



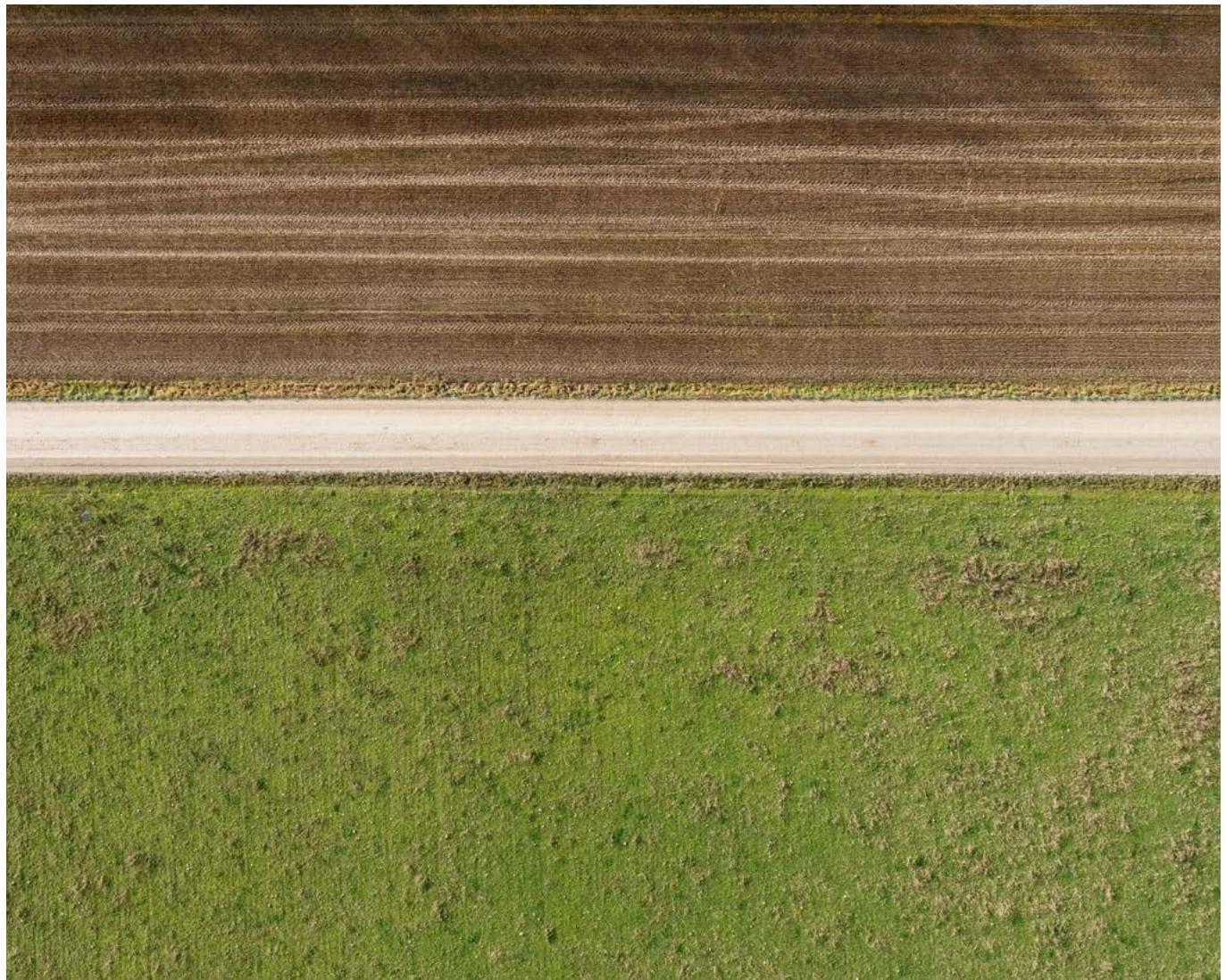
² Disponible en el siguiente [link](#).

³ Disponible en el siguiente [link](#).

Por otra parte, la **Taxonomía europea** es un sistema de clasificación para determinar qué actividades empresariales contribuyen a la creación de una economía “*net zero*”. La Taxonomía europea supone la creación de la primera “lista verde” del mundo para poder clasificar qué actividades económicas son sostenibles, desde el punto de vista medioambiental. A partir de 2022, las empresas tendrán que demostrar qué porcentaje de sus gastos operativos (OPEX) y de sus gastos en capital (CAPEX) está alineado con los criterios de la taxonomía en cuanto a la adaptación o la mitigación del cambio climático.

Por último, es importante destacar que se está trabajando una nueva propuesta de directiva de reporte, la *Corporate Sustainability Reporting Directive*, que ampliará el alcance de la información que se debe reportar e incluirá, entre otros, los impactos sobre la cadena de valor y el grado de adaptación del modelo de negocio de la empresa al Acuerdo de París.

Este nuevo entorno regulatorio para posibilitar la transformación hacia una economía “*net zero*” obligará las empresas a ir más allá del mero cumplimiento normativo (*compliance*). **Las empresas deberán gestionar, de forma activa y proactiva, los riesgos climáticos en la gestión de sus modelos de negocio y a lo largo de toda su cadena de valor.** Se requerirá una acción climática contrastada, transparencia en el reporte y excelencia operativa en la implementación. Todo ello no puede realizarse sin colaborar con todo el ecosistema empresarial, desde los proveedores hasta los clientes.



3. Colaborando e innovando con la cadena de valor para un futuro neto en emisiones (“*net zero*”)

El “*net zero*” o “cero neto” es el estado en que se absorbe tanto carbono como el que se libera en la atmósfera. Las emisiones de carbono se dividen en tres ámbitos: las de *alcance 1*, que comprenden las emisiones de las operaciones propias (*in situ*), de las cuales tenemos control absoluto; las de *alcance 2*, derivadas de terceros, como la electricidad que utilizamos, y las de *alcance 3*, que son las emisiones indirectas de la cadena de valor e incluyen, por ejemplo, los productos adquiridos, el transporte de los proveedores, los viajes de negocios o el uso y la eliminación de los productos. La descarbonización de la economía para luchar efectivamente contra la crisis climática es inviable si las empresas no adquieren compromisos creíbles y cuantificables sobre las emisiones de *alcance 3*, como indica Nigel Topping, líder mundial de la próxima Conferencia sobre el Cambio Climático (COP26) que tendrá lugar a finales de octubre de este año en Glasgow.⁴

El camino hacia la descarbonización de la economía no tiene marcha atrás e implica un esfuerzo colaborativo sin precedentes a todos los niveles. Esto supone también transformaciones internas del rol de algunos departamentos de las empresas, como el de los equipos de compras (*procurement*), que asumen un papel más estratégico y de colaboración y ya no basan sus decisiones únicamente en los criterios exclusivamente centrados en la rentabilidad económica.

“El rol del *procurement* es esencial en la transición hacia una economía neutra en carbono. En el caso de ISS, ha habido un cambio de estrategia y una reestructuración de los departamentos a escala global. El departamento de compras pasa de reportar al área financiera a formar parte de una nueva área de operaciones y gestión del medio ambiente. Ello implica un cambio de prioridades: del ahorro, que se da por hecho, a cómo aportar valor a las operaciones desde una perspectiva de acción climática y criterios ESG.”

Alex Fernández, country procurement officer de ISS Facility Services España

Adoptar un enfoque de cadena de valor e integrar la sostenibilidad de forma transversal a todos los departamentos de la empresa permite identificar posibles oportunidades de reducción de emisiones durante todo el ciclo de vida del producto, a la vez que impulsa las empresas a adoptar un pensamiento más holístico y de conjunto, clave tanto para innovar como para contribuir con más eficacia a la lucha contra la crisis climática. Reducir la huella de carbono de una empresa ya no es suficiente, pero hacerlo a escala, tomando en consideración todos los impactos de nuestro producto o servicio a lo largo de la cadena de valor, multiplica exponencialmente nuestra capacidad de actuar y generar el cambio deseado en el poco tiempo que tenemos a nuestra disposición para revertir el calentamiento del planeta. En este sentido, es importante destacar que, según un estudio reciente del *Carbon Disclosure Project*, las empresas, si no actúan, deberán afrontar unos costes derivados de los riesgos climáticos en sus cadenas de aprovisionamiento de hasta 120.000 millones de dólares hasta 2026,⁵ y algunos estudios constatan que el 43% de las empresas con cadenas de suministro global han tenido problemas derivados de la escasez de recursos naturales en los dos últimos años.

“En nuestro caso, solo el 5% de la huella de carbono está generada por actividades directas –de alcance 1 y 2. Para llegar a nuestros objetivos de ‘cero neto’ en 2050 y de un 50% de reducciones respecto a los valores de 2018 en el año 2030, es clave trabajar desglosando la cadena de valor y ver qué impactos tenemos en los ingredientes, la logística, la producción y el *packaging*. Una vez identificados, debemos activar estrategias de cambio a través de la colaboración, la gestión de partenariados y la formación.”

Pedro Ruiz, responsable de Sostenibilidad Ambiental de Nestlé España

⁴ *Addressing scope-3 emissions is fundamental for companies to realize credible climate change commitments and is mandatory for all members of Race to Zero. It lets customer-facing sectors use their influence to speed and support rapid decarbonization throughout the economy.* Declaraciones de Nigel Topping, líder mundial de la COP26 de Glasgow.

⁵ Disponible en en siguiente [link](#).

Integrar escenarios climáticos en las estrategias de las empresas a lo largo de toda su cadena de valor es clave para que estas sean competitivas. Según indica Larry Fink, CEO de BlackRock en su carta anual de 2021 a los CEO, no existe ninguna empresa cuyo modelo de negocio no vaya a verse profundamente afectado por esta transición a una economía con cero emisiones netas de carbono: “*A medida que se acelera la transición, las empresas con una estrategia a largo plazo bien articulada y con un plan claro para abordar la transición hacia la economía con cero emisiones netas de carbono destacarán a ojos de sus clientes, de los reguladores, de sus empleados y de sus accionistas, al transmitir confianza en su capacidad para capear esta transformación a escala mundial. Sin embargo, las empresas que no se estén preparando con la suficiente celeridad sufrirán una penalización en sus negocios y valoraciones, a medida que estas mismas partes interesadas dejen de confiar en que estas empresas puedan adaptar sus modelos de negocio a los drásticos cambios que se avecinan.*”⁶ Mantener el “business as usual” implica que las empresas serán cada vez menos resilientes: es esencial implicar la cadena de valor en estrategias de acción climática para evitar riesgos, reducir costes y mantenerse en el mercado.

“Debemos poner la descarbonización en el centro, con objetivos claros y alianzas con toda la cadena de valor para hacerlo posible. No solo por cumplir con la ley, sino para ver de dónde vienen los riesgos y tener más resiliencia corporativa.”

Carol Blázquez, responsable de Innovación y Sostenibilidad de Ecoalf

A pesar de todas estas evidencias, según Carbon Disclosure Project⁷ solo el 37% de las empresas que reportan según sus estándares están trabajando a lo largo de su cadena de valor para reducir emisiones de forma conjunta. Un reciente estudio del WEF (World Economic Forum)⁸ indica varios motivos causantes de la falta de descarbonización de muchas empresas; entre ellos, destaca los siguientes retos:

La falta de información y de transparencia en la cadena de suministro, resultado de la falta de mecanismos para gestionar a los proveedores y las subcontrataciones que

se puedan realizar, lo cual hace que la cadena de valor no sea lineal y que, a menudo, esté fragmentada y dispersa. Se trata de ecosistemas industriales complejos, en los que las emisiones se distribuyen entre varios actores, sectores y países, con lo cual su trazabilidad es todo un reto. Por ello, establecer unos objetivos claros y compartidos, invertir en formación de la cadena de valor, hacer uso de la tecnología, compartir las mejores prácticas y establecer unas políticas de gestión basadas en criterios medioambientales son aspectos que mejoran el flujo de información y facilitan la transparencia.

“Es imprescindible colaborar, formar y ayudar a los proveedores para que comparten retos y soluciones. En nuestro caso, trabajamos con agricultores para lograr una producción más sostenible de cacao y café, nuestras materias primas más esenciales, facilitando la plantación de 20 millones de árboles en zonas próximas a sus cosechas. En la cornisa cantábrica, trabajamos conjuntamente con 250 ganaderos proveedores de leche para lograr reducir emisiones en aspectos tan básicos como la alimentación de las vacas, los equipos de conservación de la leche y la gestión energética de las propias ganaderías. Gracias a la formación y a la colaboración con los agricultores en la producción de tomate, hemos conseguido relanzar nuestra marca con criterios de sostenibilidad y datos cuantificados y transparentes, lo cual facilita el *engagement* de un consumidor cada vez más sensibilizado.”

Pedro Ruiz, responsable de Sostenibilidad Ambiental de Nestlé España

Otras barreras que las empresas encuentran son la falta de datos de calidad, con cifras que son realmente estimaciones, así como la ausencia de objetivos claros, y contradicciones entre las prioridades de compra y los costes. La ausencia de unos indicadores comunes y, a menudo, de certificaciones que garanticen que se cumplen los requisitos de reducción de las emisiones de carbono son otros de los retos a los que las compañías se enfrentan. Ahora mismo, las empresas deciden cómo y hasta dónde son transparentes. Sobre todo, en las emisiones de *alcance 3*, algunas lo hacen “de la

⁶ Disponible en en siguiente [link](#).

⁷ Disponible en en siguiente [link](#).

⁸ Disponible en en siguiente [link](#).



cuna hasta la puerta”, pero otras lo hacen “de la cuna hasta la tumba”, es decir, calculando también las emisiones del consumidor y la vida útil del producto, que puede terminar en el vertedero o en el reciclaje.⁹ **Para que el cálculo de las emisiones sea fidedigno y robusto, se precisan dos elementos clave: compromiso y liderazgo.**

En nuestro caso, todo el proceso se impulsa desde el Comité de Dirección, empezando por una reafirmación de los compromisos adquiridos ligados al ODS 13 de las Naciones Unidas “Acción por el clima”. Somos muy conscientes de que en España tenemos más de 30.000 impactos diarios –los de nuestros colaboradores, a los cuales hemos de concienciar porque, como proveedores de servicios, somos parte esencial de las operaciones del cliente. Por eso queremos acompañar a nuestros clientes a encontrar soluciones y reducir impactos, y finalmente, implicar a nuestros proveedores a través de un código de conducta que suponga un compromiso mutuo que incluya, entre otros, la integración de los criterios ESG en la selección de proveedores y el desarrollo de un plan de ‘cero neto’.”

Álex Fernández, *country procurement officer* de ISS Facility Services España

Aunque la descarbonización total requeriría unas medidas costosas, las tecnologías avanzan cada día para aumentar su escala y que estas mismas medidas puedan ser adquiridas por muchas compañías.. En realidad, el coste será mucho más elevado si no se actúa ahora de manera proactiva, ya que esperar a que lo exijan las regulaciones puede resultar considerablemente caro y difícil de gestionar.

⁹ Unilever: “We Are Selling with Purpose”. Disponible en el siguiente [link](#).

Apuntes finales

Reducir las emisiones es un reto inmenso para cualquier industria y sector, pero no es imposible y debe iniciarse lo antes posible. El camino no será fácil y debe incluir herramientas, información, educación y compromiso de muchas de las partes implicadas. Estas son algunas formas en que las empresas pueden transformar sus cadenas de suministro para que sean “*net zero*”:¹⁰

- Definir unas líneas básicas de emisiones, comunicarlas e implicar a toda la cadena de valor en su consecución.
- Establecer unos objetivos ambiciosos e informar públicamente y con transparencia de los resultados obtenidos.
- Rediseñar productos para que sean sostenibles y aumentar la proporción de los materiales reciclados.
- Replantear las cadenas de valor y sus estrategias de abastecimiento sobre la base de los criterios ESG.
- Establecer normas para los proveedores con métricas de emisiones, e incluso trabajar con ellos para lograrlo.
- Compartir las buenas prácticas y los conocimientos adquiridos, e impulsar iniciativas sectoriales.
- Descarbonizar también internamente, formando e implicando a los empleados y cambiando la forma de trabajar en los espacios de trabajo.
- Mejorar los procesos para lograr una gestión efectiva de los residuos y mejorar la eficiencia del consumo de energía.
- Sustituir el carbón, el gas y el petróleo por fuentes de energía de origen renovable, y optar por soluciones verdes, en vez de acciones que fomenten el uso de combustible.
- Introducir soluciones basadas en la naturaleza e innovar creando con todo el ecosistema empresarial para lograr una innovación sostenible y circular.

Para reducir las emisiones se requiere una visión a largo plazo, entender los impactos de la crisis climática en la viabilidad de las empresas, establecer un ambicioso plan de estrategia “*net zero*”, con compromisos ambiciosos a medio plazo, objetivos claros, un presupuesto específico e incentivos de gestión. Y todo ello debe liderarse desde lo más alto de la empresa, haciendo partícipes a todos los niveles de la organización.

¹⁰ Disponible en el siguiente [link](#).

La lucha contra la crisis climática reclama una acción inmediata por parte de todos los actores de la sociedad para frenar las emisiones de gases de efecto invernadero y mantenerse por debajo de los 2°C, como señala el Acuerdo de París. Tal como indica Antonio Guterres, secretario general de las Naciones Unidas, estamos ante un código rojo para la humanidad. A pesar de ello, todavía no estamos condenados y tenemos tiempo de actuar. La descarbonización de la economía debe empezar ya, con el fin de mitigar las consecuencias más drásticas de la crisis climática. Cada acción que tomemos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero marcará la diferencia.

“El primer paso es tomar conciencia de los impactos que generamos como empresas. Cada proceso tiene un impacto en la cadena de valor y, por ello, el gran reto es el de analizar dónde están los riesgos y dónde tenemos mayor capacidad para obtener mayores reducciones de emisiones (...) Debemos ser ágiles y rápidos en el análisis de datos y tener herramientas de medición de impacto que nos permitan modificar estrategias y diseño de productos para un futuro “*net zero*”. El conocimiento y la medición del impacto nos permiten tener objetivos más ambiciosos (...) La lucha contra crisis climática y la adopción de criterios de economía circular son temas de sentido común, de entender los riesgos y de buscar continuamente soluciones para tener una mayor trazabilidad, transparencia y autenticidad como empresas y como marcas”

Carol Blázquez, responsable de Innovación y Sostenibilidad de Ecoalf

Sonia Ruiz

Colaboradora académica e investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

La gestión innovadora de la
cadena de valor en la lucha
contra el cambio climático



PARTICIPANTES

Carol Blázquez García (ECOALF)
Pedro Ruiz Rodriguez (Nestlé)
Alex Fernandez Gutierrez (ISS Facility Services España)

MODERACIÓN

Sonia Ruiz (ESADE)



5

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

Conexión con la
sostenibilidad
social:
poniendo en
el centro a las
personas

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation



Conexión con la sostenibilidad social:

Poniendo en el centro a las personas



Do Good. Do Better.



Connecting through the workplace

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y por el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias y las posibles estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la disruptión del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de organizaciones y empresas, de Esade y del ISS sobre aspectos básicos del liderazgo, las personas, la sostenibilidad y la innovación, para la gestión efectiva de las *workplaces* del siglo XXI.

En la quinta de estas conferencias, titulada “**Conexión con la sostenibilidad social: poner en el centro las personas**”, analizamos cómo el cuidado y el bienestar integral (*wellbeing*) de las personas se han convertido en las máximas prioridades de las organizaciones durante y después de la pandemia. El trabajo en remoto ha afectado de pleno las empresas, su liderazgo y la gestión de los equipos, y ha puesto de manifiesto la necesidad de establecer unos modelos de relación más flexibles entre las organizaciones y sus empleados. Al mismo tiempo, han aparecido o se han intensificado nuevas situaciones vinculadas al estrés, la gestión de la incertidumbre y sus efectos sobre la salud mental de las personas. Por todo ello, la pandemia ha demostrado la importancia de la sostenibilidad social, entendida como aquella que, además del impacto sobre la comunidad, tiene en consideración el capital más importante de una organización: las personas.

¿A qué retos se enfrentan las empresas y las organizaciones en la gestión de las personas cuando las sitúan en el centro? Con Raquel Cruz, directora de la división de Grandes Cuentas de ISS Facility Services; Áurea Benito, directora de Recursos Humanos de ISDIN; Ana Artazcoz, directora comercial y de Comunicación en Moltacte, y Judit Roig, directora de Cultura y Diversidad del Banco Sabadell, moderadas por Ignasi Martí, director del Instituto de Innovación Social de Esade, compartimos los aprendizajes y las enseñanzas que hemos extraído de esta crisis y debatimos sobre las soluciones y estrategias que pueden (y deben) incorporarse a la cultura y a la gestión humana de las organizaciones para hacer frente a esta nueva era de incertidumbre.

The graphic shows a dark blue rectangular banner with white and light blue text. At the top left is the Esade logo with the text "esade INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL". At the top right is the ISS logo. In the center, there's a red button-like icon with the text "(•) LIVE" and the text "CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE" next to it. Below this, the main title "Sostenibilidad Social: Poner en el Centro las Personas" is displayed in large white font. At the bottom left, there's a small icon of a person at a desk and a list of speakers: "Aurea Benito, directora de Recursos Humanos de ISDIN", "Judit Roig, directora de Cultura y Diversidad de Banco Sabadell", "Raquel Cruz, directora de División en ISS Facility Services", "Ana Artazcoz, directora comercial y comunicación en Moltacte", and "MODERA: Ignasi Martí, director del Instituto de Innovación Social de Esade". At the bottom right, there's another small icon of a person at a desk and the event details: "25/03/2021 9:30 a 10:30 h.", "@Esadeisocial", and "@ISS_ES".

(>) <https://esade.me/3tyDPmD>

Poniendo en el centro a las personas: una cuestión de responsabilidad y de resiliencia organizacional

La salud y el bienestar de los empleados y de las empleadas son esenciales para que las organizaciones sean competitivas, innovadoras y, sobre todo, resilientes. Aunque estos principios siempre se han mantenido vigentes, lo cierto es que la situación vivida durante la pandemia ha evidenciado un cambio de paradigma en las relaciones laborales, un nuevo modelo de trabajo en que aspectos como la humanidad del liderazgo, la autenticidad de la comunicación, la aceptación de la vulnerabilidad y el rol de los cuidados son determinantes para la supervivencia de las organizaciones.

La pandemia ha puesto a prueba las organizaciones, sus estructuras y sus métodos de trabajo. Los profesionales se han visto obligados, en un tiempo récord y bajo mucha presión, a reorganizarse, a digitalizar los procesos, a crear nuevos canales de comunicación y a adaptar sus equipos a trabajar en un nuevo entorno laboral, desconocido hasta el momento. Para entender la dimensión del cambio, basta con aportar un dato: según Eurostat, en 2018 solo el 4,3 % de la población activa de España trabajaba habitualmente desde el hogar (el 5,2 % en la Unión Europea). En cambio, en 2020, el primer año de pandemia, el porcentaje de personas empleadas que teletrabajaron de manera habitual subió hasta el 10,9 % y la media europea se situó en el 12,3 %.¹ Este porcentaje varía mucho según los sectores, pues en algunos de ellos llega al 40 % del total de empleados.

En este nuevo entorno, en que el trabajo híbrido parece avanzar sin marcha atrás (el 75 % de las organizaciones consideran que el 30 % de sus empleados seguirán trabajando de forma remota),² debe revisarse la atención al trabajador. A pesar de sus múltiples ventajas, el trabajo en casa presenta también muchas limitaciones y carencias, que están repercutiendo en la satisfacción y en la motivación de los empleados. Los espacios para el trabajo presencial han cambiado o se han reducido, con lo cual las funciones de socialización y colaboración, e incluso las oportunidades de innovación que surgen de forma espontánea de las relaciones informales del entorno laboral, se han visto afectadas. Se ha puesto de manifiesto que las oficinas son un espacio de conexión, el alma de las empresas, un elemento importantísimo para su productividad, pero también para el bienestar de sus empleados. Y también se ha evidenciado que no existían suficientes alternativas para mantener la cultura organizacional más allá de los espacios corporativos.

En consecuencia, la noción de bienestar ha cambiado. Nos hallamos en un momento en que se reconoce abiertamente que la salud física, psicológica y emocional de los empleados es un activo imprescindible para potenciar la motivación, el compromiso y la productividad de los equipos, pero también para aspirar a tener unas organizaciones más humanas, con mayor capacidad de escucha y con una cultura más abierta a la normalización



¹ Datos de Eurostat tal como aparecen en <https://es.statista.com/grafico/20751/trabajadores-que-habitualmente-trabajan-desde-casa-en-2019/>

² Instituto de Investigación de Capgemini: "El futuro del trabajo: de remoto a híbrido".

y a la aceptación de la vulnerabilidad como eje de la comunicación entre los trabajadores y los directivos. La crisis ha supuesto una gran oportunidad para repensar la cultura de las organizaciones como espacios de cuidado, en momentos tanto de crisis como de normalidad.

Los profesionales de recursos humanos han desempeñado un rol crucial en esta transición. Han tenido que reaccionar y trabajar en tiempo récord para adaptar políticas y procedimientos con el fin de proteger a sus equipos, creando herramientas y soluciones en momentos muy complejos para mantener el ánimo, y garantizar que las empresas siguieran operativas. Al mismo tiempo, han experimentado de primera mano que la cultura organizativa debe transformarse para poder adaptarse a estos nuevos tiempos de incertidumbre constante.

Ante esta situación, en los departamentos de recursos humanos surge con fuerza la idea de potenciar una nueva visión de la organización, con un renovado liderazgo que fomente y asuma como propios determinados valores humanos, como la vulnerabilidad, la flexibilidad, la empatía y la solidaridad. Ello implica readaptarse por completo

con nuevas estrategias que potencien la assertividad y la escucha de los equipos, y paralelamente crear las condiciones necesarias para que las personas se sientan acompañadas, independientemente de su situación laboral o del lugar donde desempeñen su labor.

Se trata de una nueva mentalidad en las relaciones laborales, un cambio de paradigma en que se debe colocar en el centro a las personas y, una vez ahí, cuidar de ellas, pasando de la *wellness*, un bienestar más físico, al *wellbeing*, un bienestar holístico, que incluye la dimensión del equilibrio emocional. Se trata, en definitiva, de poner a las personas y sus emociones en el centro de la toma de decisiones y, para ello, es preciso diseñar nuevas infraestructuras de cuidado, pasar del control al empoderamiento y redefinir el bienestar de los empleados.



1. Diseñando nuevas infraestructuras de cuidado

La salud es lo primero. Y ello incluye no solo la seguridad laboral sino también la salud mental de los trabajadores. Según el estudio “COVID-19 Global Impact” de la aseguradora Cigna,³ casi la mitad de los trabajadores españoles (el 45 %) se hallan en situación de estrés laboral y a siete de cada diez empleados le resulta muy difícil desconectar de sus obligaciones laborales, debido principalmente a la gestión del trabajo en remoto, a una mayor carga de trabajo y a cambios en los patrones de las relaciones laborales. Por tanto, un porcentaje elevado de personas están en alto riesgo de sufrir *burnout* o desgaste profesional, reconocido por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad que tiene un impacto negativo tanto en la salud del trabajador como en la productividad y en el ambiente laboral.

Estos son problemas graves para toda la sociedad y que además afectan directamente la productividad y los resultados económicos de la empresa, por los efectos que se derivan de esta situación, que normalmente se materializan en un incremento del absentismo laboral, falta de concentración, poca motivación e, incluso, en la carencia de aptitudes tan necesarias como la proactividad y la creatividad.

Desde el comienzo de la pandemia, las empresas se han adaptado para proteger el bienestar de sus empleados en un escenario laboral caracterizado por la disruptión. Según algunos informes, el 72 % de los CEO reconocieron que su función principal durante la crisis consistió en garantizar la seguridad y la salud de sus empleados y cuidar de sus equipos. Es más, muchos de ellos han obtenido aprendizajes muy valiosos para la gestión del talento en el entorno pospandemia.

Al igual que la crisis sanitaria ha anticipado cinco años la digitalización de las empresas, en la gestión de las personas también ha habido una transformación muy sustancial. La pandemia ha transformado el vínculo entre las empresas y sus profesionales. Resultan imprescindibles una formación continua y unos modelos más flexibles, que den respuesta a las prioridades actuales, como la salud mental,

pero también un nuevo liderazgo que priorice la comprensión profunda de la situación del otro para mejorar la toma de decisiones.

Muchas empresas ya no hablan de la organización de los recursos humanos, sino de la reinención de la gestión del talento. La pandemia ha supuesto una gran oportunidad para repensar la cultura de las organizaciones en un entorno que probablemente sea híbrido. La mayoría de los profesionales de recursos humanos están convencidos de que no habrá un “retorno a la normalidad anterior a la COVID-19” para ciertos sectores y que la capacidad de adaptación al nuevo paradigma será dispar. Por ejemplo, industrias relacionadas con la tecnología, la informática y la comunicación tenían ya a casi el 40 % de sus plantillas trabajando regularmente desde casa, mientras que en los sectores manufacturero y de los servicios administrativos el trabajo en remoto apenas llegaba al 15 %.⁴

El rol de los directivos de recursos humanos es esencial tanto para navegar en este nuevo contexto como para crear las condiciones necesarias para que surja un nuevo liderazgo. Según la *Harvard Business Review*, estos líderes necesitan desarrollar una nueva mentalidad de adaptación continua a la situación de complejidad permanente en que nos vamos a encontrar a partir de ahora. Ello implica una nueva actitud con respecto a la percepción de los desafíos y a la resolución de los problemas. Anteriormente, los problemas se abordaban desde una perspectiva lineal: se predecían, se anticipaban e, incluso, se evitaban. Ahora, el cambio de paradigma significa aceptar que nos encontramos en un terreno desconocido y que, por tanto, los retos que tendremos que abordar seguramente no pueden pronosticarse, ni prever sus soluciones. Este concepto abre la puerta a una nueva manera de afrontar los problemas, que implica adoptar los principios de la “inteligencia colectiva”, en que las soluciones surgen de la estrecha colaboración entre empleados que operan en distintos niveles, interactuando en espacios de confianza y de empoderamiento.⁵

³ Cigna (2020): “COVID-19 Global Impact”. En su informe anual 360º Wellbeing Survey 2020.

⁴ Comisión Europea (2020): “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”.

⁵ Bingham, S. (2020): “How HR leaders can adapt to uncertain times”. *Harvard Business Review*, 4 de agosto.

"Ahora vemos las cosas de forma distinta; antes hablábamos de 'planning' y hoy lo sustituimos por 'experimenting'; antes hablábamos de control y hoy, de confianza. Todos hacemos 'updates' digitales para revolucionar nuestros modelos de negocio, revisando conceptos como los de vulnerabilidad y liderazgo, como primer paso para cuidarnos."

Áurea Benito, directora de Recursos Humanos de ISDIN

Lograr que equipos diversos colaboren en un entorno diferente requiere líderes que motiven y movilicen con una nueva visión compartida. Es aquí donde se integran y se alinean los nuevos objetivos de los responsables de recursos humanos con la misión de los directivos, no solo reorganizando las metodologías para que no se trabaje en silos, sino inventando nuevos modos de acercamiento y canales de escucha activa para incorporar la visión de los empleados y asegurar así el bienestar de todos equipos. Para que la inteligencia colectiva aflore, el liderazgo ha de ser más humano y empático, y menos transaccional.

Por todo ello, en la actualidad, los equipos directivos deben integrar cuatro cualidades básicas: **flexibilidad, comunicación, transparencia y proximidad**. **Flexibilidad**, porque hay que adaptarse a las pocas o muchas herramientas de trabajo de que dispongan sus equipos; **comunicación**, porque las reuniones presenciales y los espacios compartidos en las oficinas donde se reunían los trabajadores de forma espontánea ya no

son lo que eran; **transparencia**, porque los individuos han de saber honestamente y abiertamente qué es lo que más preocupa a sus organizaciones, y, finalmente, **proximidad**, porque es esencial seguir escuchando, reconociendo y premiando, aunque sea en la distancia, los logros y los hitos.

La cercanía es esencial, tanto para que los directivos puedan tomar las riendas de sus equipos de forma directa como para que aparezcan liderazgos espontáneos que puedan contribuir a la solución de los desafíos desde un nuevo enfoque. De nuevo, la confianza es un activo esencial para el empoderamiento de los directivos y de sus empleados. Las llamadas *soft skills* serán muy importantes para redefinir el ambiente laboral como un espacio de cuidados y de empoderamiento. La claridad y la autenticidad en la comunicación, la agilidad y el fomento de la participación serán características muy apreciadas en la gestión del talento del presente y del futuro.

"El nivel de cercanía e impacto que puede tener un manager es altísimo; por eso, hay que reforzar qué esperamos de nuestros managers. Para nosotros, se reduce en ocuparse de las personas. Primero, escuchar y dar feedback; reconocer en remoto los logros de las personas, y, finalmente, saber empoderar, pasar del management del control al de la confianza."

Judith Roig, directora de Cultura y Diversidad del Banco Sabadell



2. Cuidando desde la distancia: del control al empoderamiento

El teletrabajo y la continuidad de los modelos híbridos tienen repercusiones muy importantes, tanto en la gestión de la cultura de las organizaciones y en el sentido de pertenencia de los empleados, como en la forma en que los managers y directivos han de reinventar su rol como gestores de equipos. Las relaciones y la experiencia de empleado (*employee experience*) se transforman y, por ello, es fundamental tener a líderes que se anticipen a las necesidades de sus colaboradores, que no presupongan y que escuchen, y que velen por la salud integral de sus equipos de forma proactiva.

La suma de todas las interacciones entre el empleado y su organización, ya sea en un entorno humano, organizacional, físico o digital, constituye la denominada *experiencia del empleado*.⁶ En este nuevo entorno, en que el control cede terreno a la confianza y el empoderamiento, la experiencia del empleado cambia radicalmente. De hecho, se habla, más que de *employee experience*, de *life experience*, en que las empresas no solo inciden en la experiencia del empleado, sino que tienen impacto en su experiencia vital.⁷

Y esta debe protegerse, sobre todo por parte de los directivos y de los gestores de proyectos, que ahora deberán trabajar desde la empatía y no desde el control, aceptando la complejidad de la situación y la situación personal de las personas que componen un equipo. En este nuevo modelo, no se pueden analizar y premiar únicamente los resultados y la consecución de los objetivos, sino que se debe dar cabida a la vertiente más humana, que arrope a las personas que componen la organización y las haga partícipes –y no meras ejecutoras– de las estrategias y de los proyectos.

“No se trata solamente de hacer bien la parte técnica del trabajo de las personas, sino que el componente humano, para nosotros, ha de ser excepcional. Esto se produce cuando el negocio se centra en conseguir que el día a día de los trabajadores sea cada vez más agradable. En nuestro caso, tenemos programas de reconocimiento, así como de dar apoyo y, sobre todo, de tener una escucha realmente activa.”

Raquel Cruz, directora de división en ISS Facility Services

La gestión de las personas y del talento está cambiando, y los principios por los cuales se rigen las organizaciones, también. Se observa una tendencia creciente de pasar de organizaciones paternalistas a organizaciones maduras y ágiles, que no penalizan verbalizar las vulnerabilidades y que confían en sus trabajadores empoderándolos, y no controlándolos; empresas que han invertido en tecnología y herramientas para el trabajo remoto que antes no figuraban en su plan de negocio; también se han reconsiderado los grupos de trabajo para poder potenciar el trabajo comunitario.

“Tenemos que trabajar de una manera diferente, que ayude tanto en la productividad como en la positividad, creando ecosistemas para tener trabajos que aporten, que permitan el desarrollo del potencial de las personas, que estimulen la autorrealización. Todo esto, para mí, es cuidar.”

Judith Roig, directora de Cultura y Diversidad del Banco Sabadell

Cuidar de las personas desde la distancia y a través de una pantalla implica adoptar, a menudo, gestos simbólicos y de sentido común. En la práctica, las soluciones pueden pasar por gestos sencillos, como iniciar videollamadas hablando de temas que no estén relacionados con el trabajo, respetando estrictamente los horarios de inicio y finalización de la jornada laboral, escuchando atentamente a los miembros del equipo e incentivando que se bloquen espacios en la agenda para desconectar de las obligaciones diarias y conectar con sí mismos. Poner en el centro a la persona implica impulsar iniciativas que unan al equipo, que le den espacios y herramientas para combatir el estrés y la soledad.

“En ningún sitio se explica cómo cuidar a distancia a un equipo de 70 personas. Decidimos que la distancia no existiría si conectábamos a todos en un espacio donde todos fuéramos uno. Por eso, propusimos una meditación diaria a la hora en que estaríamos abriendo las tiendas, para situarnos todos en un mismo espacio. Era una manera de estar separados sin sentirnos solos.”

Ana Artazcoz, directora comercial y de Comunicación de Moltacte

⁶ Deloitte (2020): “Boosting the employee experience in uncertain times”.

⁷ Llorente y Cuenca (2021): Informe Tendencias Talento 2021. Febrero.

Crear espacios donde se permita la vulnerabilidad también implica dejar atrás la competición como valor organizacional, tejer una filosofía colaborativa y de cocreación de soluciones ante unos retos compartidos, que, en cierto modo, replica la espontaneidad de las ideas y de las charlas informales en los pasillos de la empresa. Este elemento de colaboración es esencial para crear ecosistemas de cuidado en las organizaciones del futuro.

“Nos hemos dado cuenta de que estábamos mucho en competir y no en colaborar. El siglo XXI va de colaborar; de esta pandemia, también saldremos juntos, así como de todos los retos que tenemos en el mundo. Colaborar implica cuidar y compartir y, cuando colaboramos, obtenemos regalos increíbles, como la cocreación de soluciones.”

Áurea Benito, directora de Recursos Humanos de ISDIN



3. El futuro del bienestar en el trabajo

La disrupción causada por la COVID-19 ha supuesto pasar del concepto de *wellness* al de *wellbeing*. Aunque ambos términos se traducen en español por “bienestar”, lo cierto es que implican un cambio cualitativo y cuantitativo: mientras la *wellness* corporativa se centra en el individuo y en su bienestar físico –promoviendo una vida activa y saludable, a través de una mejor alimentación y de la realización de actividad física–, el *wellbeing* corporativo entiende que la salud de los empleados depende tanto del factor físico como del psicológico y emocional.⁸

Crear las condiciones para proteger el bienestar integral (*wellness*) de los empleados, tanto en la oficina física como en la virtual, se convertirá en un eje estratégico de una nueva cultura corporativa. De hecho, un estudio reciente del Boston Consulting Group ha revelado que los líderes que se han adaptado mejor al nuevo entorno laboral son los que tienen una comprensión profunda de su propia neurobiología y fisiología.⁹ Las personas que tienen una conexión real entre su mente y su cuerpo son capaces de recuperarse sistemáticamente del estrés, entrenar la conciencia y mejorar su presencia. Son, en definitiva, más resilientes.

Aunque la productividad y la eficacia forman parte del debate sobre el trabajo en remoto, el factor del bienestar está adquiriendo cada vez más relevancia. Expertos en salud, como los del *British Medical Journal*, aseguran que tras la epidemia sanitaria vendrá una epidemia de salud mental. Un estudio reciente ha revelado que seis de cada diez trabajadores estadounidenses mencionan el estrés y el agotamiento como el principal factor de preocupación en el trabajo, y el 66 % de los participantes en un estudio sobre liderazgo del BCG afirman que han aumentado sus niveles generales de estrés en el puesto de trabajo virtual, mientras que el 81 % admiten la dificultad que les supone establecer límites y desconectar del trabajo.¹⁰ También otro análisis ha revelado que 2020 ha sido el año más estresante que han experimentado las personas en su vida laboral, y el 76 % de los encuestados creen que las empresas deberían hacer más para proteger la salud mental de su personal.¹¹

“Nuestra preocupación se focalizaba en las personas que presentaban un diagnóstico de problemas de salud mental, pero justamente estas personas que estaban acostumbradas a sufrir crisis o brotes no se veían tan afectadas; en cambio, trabajadores que no tenían el diagnóstico presentaban ataques de ansiedad, depresión, angustia y miedo. Nadie está libre de ser vulnerable.”

Ana Artazcoz, directora comercial y de Comunicación de Moltacte

Realmente, el futuro de la wellness tomará forma con los recursos que las empresas estén dispuestas a ofrecer a sus empleados y esto, a fin de cuentas, se verá reflejado también en el nivel de felicidad y de compromiso con la organización. En algunas empresas, se ha empezado a posicionar incluso una nueva figura, la del chief happiness officer, que tiene entre sus principales funciones promover el autoconocimiento, animar a tener hábitos saludables y dar visión y significado al trabajo de los demás.

⁸ ...

⁹ BCG (2020): “Balancing Well-Being and Performance in the Virtual Workplace”.

¹⁰ BCG (2020): “Balancing Well-Being and Performance in the Virtual Workplace”.

¹¹ Oracle (2020): “As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work”.

Apuntes finales

Las consecuencias de la pandemia son muchas y muy profundas. Las heridas y las fracturas que ha ocasionado nos llevan a preguntar nos cómo (re)construir una sociedad en que el cuidado del otro pase a situarse en el centro de nuestras instituciones. Sin cuidado, sin humanidad ni empatía será imposible mantener la motivación de los empleados tras el desgaste que ha supuesto una situación sin precedentes como la de la pandemia. La motivación y la salud integral son dos ejes sin los cuales una organización tendrá dificultades para lograr la productividad, el rendimiento, la atracción del talento y el crecimiento futuro. La empresa del futuro tendrá que integrar muchos vectores (digitalización, sostenibilidad, innovación...), pero ninguno de ellos será posible sin un entorno saludable en que las personas estén en el centro.

El cambio de paradigma en las relaciones entre las organizaciones y los empleados ya ha llegado y gran parte de esta responsabilidad recaerá en el liderazgo de las empresas y de los profesionales de recursos humanos, que deberán organizar sus procesos y adaptar las competencias de sus equipos a un entorno cambiante, incierto, en el que la transformación digital continuará acelerándose a un ritmo muy rápido.

Para crear espacios de crecimiento personal y profesional, seguros y que fomenten la salud integral y atraigan al talento del futuro, deberemos repensar nuestros estilos de liderazgo, métodos y estructuras. Las empresas y las organizaciones las integran las personas, y estas responden mejor y tienen más motivación y más sentido de pertenencia y son más creativas cuando se sienten cuidadas. Por ello, la prioridad de las organizaciones ha de ser promover la implicación de sus equipos y que estos sean partícipes de su transformación a favor de una cultura más humana y personalizada.

Ninguna transformación a largo plazo podrá producirse sin poner en valor el activo más valioso de todos: el talento de las personas que integran nuestras organizaciones.

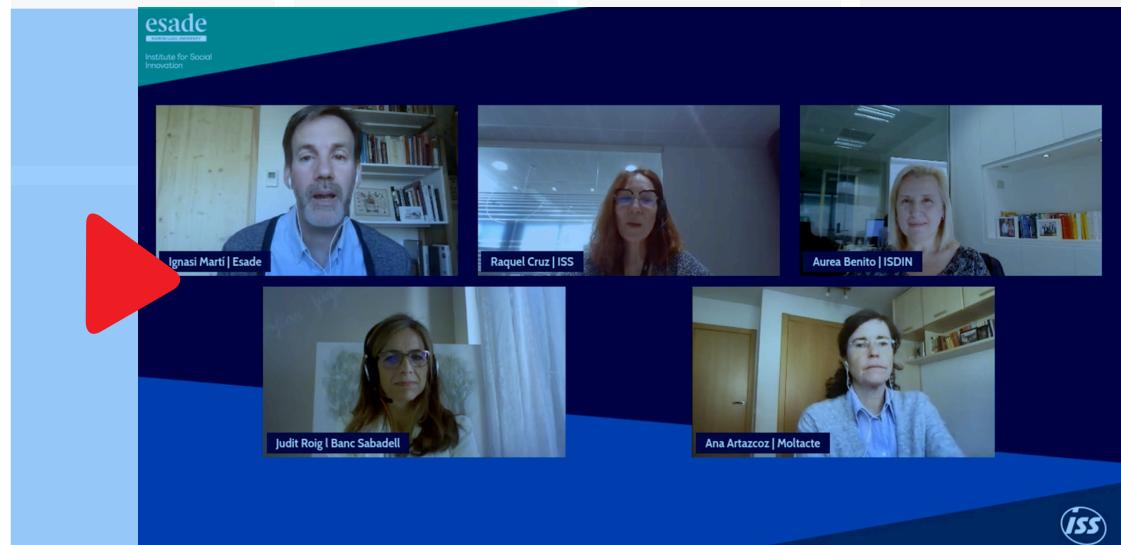
Sonia Ruiz

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

Conexión con la
sostenibilidad Social:
poniendo en el centro
a las personas



PARTICIPANTES

Ana Artazcoz (Moltacte)
Aurea Benito (ISDIN)
Raquel Cruz (ISS Facility Services)
Judit Roig (Banco Sabadell)

MODERACIÓN

Ignasi Martí (Instituto de Innovación Social
de Esade)



6

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

Conexión con
nuestra cadena de
valor: innovando
a través de la
sostenibilidad
y la economía
circular

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation



Conexión con nuestra cadena de valor:

Innovando a través
de la sostenibilidad
y la economía circular



Do Good. Do Better.



Connecting through the workplace

El ciclo de conferencias “Connecting through the workplace”, impulsado por ISS España y por el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio, con el objetivo de anticiparse a la volatilidad del futuro.

En la cuarta de estas conferencias, titulada “Conexión con nuestra cadena de valor: innovando a través de la sostenibilidad y la economía circular”, analizamos cómo **la economía circular puede generar una nueva realidad de relaciones y ecosistemas empresariales. Una nueva realidad en la que la colaboración de los diversos stakeholders y cadenas de valor de las organizaciones y de las empresas será clave para la innovación y para la competitividad, en un nuevo paradigma económico más resiliente, sostenible e inclusivo.**

Junto a Eulàlia Devesa, directora de Responsabilidad Social Corporativa de ISS Facility Services; Marilyn Martínez, project manager de “Make Fashion Circular” de la Ellen MacArthur Foundation; Borja Lafuente, director de Sostenibilidad de Danone para el sur de Europa; y Víctor García de Toro, embajador de Sostenibilidad y director de Ventas de Interface Iberia, moderados por Sonia Ruiz, profesora e investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade, debatimos sobre los retos y las oportunidades que supone para las organizaciones la adopción la adopción de los principios de la economía circular.

The graphic features the Esade logo at the top left, followed by the ISS logo and a red 'LIVE' button with the hashtag #DoBetterSavvy. The main title 'CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE' is centered above a subtitle 'Conexión con nuestra cadena de valor: Innovando a través de la sostenibilidad y la economía circular'. To the left is an illustration of a person interacting with a large screen displaying data, surrounded by books and gears. Below the titles, five speakers are shown in circular profiles: Marilyn Martinez, Eulàlia Devesa, Borja Lafuente, Víctor García, and Sonia Ruiz (moderator). Their names and roles are listed next to their profiles. At the bottom, a calendar icon indicates the date 'Martes, 9 de febrero, 9:30 a 10:30 h.' and a computer monitor icon provides the URL 'https://dobetter.esade.edu/es/webinar-economia-circular'.

(>) <https://esade.me/2YVMKRW>

1. Un nuevo paradigma: la economía circular como palanca para la innovación y la reactivación económica

Desde ya hace años, existe la constatación de que el modelo actual de producción y consumo ejerce una presión sin precedentes sobre los recursos del planeta, provocandola degradación de los ecosistemas y la pérdida del capital natural y con evidentes efectos adversos sobre la crisis climática. Hasta ahora, el crecimiento económico se ha basado en un modelo lineal (extraer-fabricar-desperdiciar) que resulta totalmente insostenible para el medio ambiente, para la sociedad y para la economía mundial: en nuestro modelo actual de producción y consumo, consumimos recursos equivalentes a 1,75 planetas. En este sentido, cabe recordar que la mitad de las emisiones totales de gases de efecto invernadero y más del 90% de la pérdida de biodiversidad y del estrés hídrico se deben a la extracción y al tratamiento de los recursos naturales.

La necesidad de transformar esta realidad resulta más acuciante si tenemos en consideración el crecimiento de la población mundial, que según el Banco Mundial se acercará a los 9.000 millones en 2030¹. Se estima, asimismo, que la clase media global alcance la cifra de 5.000 millones de personas ese mismo año, aumentando de manera exponencial el uso de materias primas y la necesidad de generar recursos. Este hecho contribuirá a incrementar los costes de los insumos y la volatilidad de los precios en un momento en el que el acceso a los recursos naturales será cada vez más complejo y costoso.

La economía circular supone la alternativa a este modelo lineal de producción y consumo. Según la Ellen MacArthur Foundation, institución de referencia mundial, la economía circular “busca redefinir qué es el crecimiento, haciendo hincapié en los beneficios para toda la sociedad”². Ello implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde

el diseño de los productos y servicios. El modelo circular crea capital económico, natural y social, y se basa en tres principios: la eliminación de los residuos a partir del diseño, la conservación de los productos y los materiales en la cadena de valor y la regeneración de los sistemas naturales. La economía circular consiste, en definitiva, en **prolongar la vida económica útil de los materiales y los recursos en lo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos en todas las etapas del ciclo de vida del producto o servicio**.

La transformación de una economía lineal en una economía circular supone una oportunidad de innovación, competitividad y negocio, que debe ir acompañada de una nueva manera de gestionar tanto el ciclo de vida de los productos como la cadena de valor de las empresas. Implica tener una visión completa y holística del ciclo de vida de los productos y servicios, asegurando la optimización de los recursos productivos y la minimización de los impactos ambientales asociados a dicho uso, así como la transición de la gestión de residuo a recurso. Esta visión genera oportunidades para transformar los modelos de negocio y hacerlos más resilientes, así como para redefinir la relación con la cadena de valor, basada en compartir conocimientos y retos y crear oportunidades de innovación colaborativa. **Ante los retos medioambientales a los que se enfrentan hoy en día las organizaciones, se requiere un enfoque más sistémico, colaborativo, sostenible y circular. Un enfoque que genere, distribuya y mida el valor aportado sobre la base de otros parámetros.**

La implantación de los principios de la economía circular no solo es buena para el medio ambiente, sino que también lo es para la economía. Según datos de la Comisión Europea, los ahorros que implicaría la implantación de los



¹ Centro de Noticias ONU (2017): “La población mundial aumentará en 1.000 millones para 2030”. 21 de junio. Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Disponible en: <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>

² Ellen MacArthur Foundation (s. a.): “Economía circular”. Disponible en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>

principios de la economía circular en la gestión de las materias primas en Europa alcanzarían los 380.000 millones de dólares en la fase inicial y de hasta 630.000 millones si se adoptasen en su totalidad³. Según un estudio de la Ellen MacArthur Foundation y de la consultora McKinsey, el cambio de paradigma supondría para Europa un beneficio neto de 1.800 millones de euros de aquí a 2030 (900 millones más que en el actual modelo lineal)⁴, un aumento adicional del PIB de la Unión Europea en un 0,5% en ese mismo período y la creación de 700.000 nuevos puestos de trabajo⁵.

No es casual que, desde el año 2015, tanto los compromisos adquiridos en el Acuerdo de París, como la implantación de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) promuevan la reactivación de los grandes marcos globales para consolidar el desarrollo sostenible como hoja de ruta para el futuro. Ambos acuerdos son una palanca de cambio hacia el nuevo modelo productivo y de consumo que representa la economía circular. Tanto el ODS 12 (“Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”) como los ODS 7, 8, 9, 11, 13 y 14⁶ resultan especialmente relevantes en tratar de desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos y del deterioro ambiental derivado del ciclo productivo actual.

A escala europea, el Plan de Acción para una Economía Circular en Europa de la Comisión Europea, aprobado en marzo de 2020, se erige como uno de los principales elementos del Pacto Verde Europeo, que establece una hoja de ruta ambiciosa para lograr el objetivo de la neutralidad climática en Europa en 2050. Tal como indica la Comisión, este nuevo plan de acción tiene por objeto “*adaptar nuestra economía a un futuro ecológico y reforzar nuestra competitividad, protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente y confiriendo nuevos derechos a los consumidores*”, con medidas a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos⁷. Por último, la economía circular es también fundamental en la dotación de los fondos Next Generation EU: de los 750.000 millones de euros, el 37% deberán destinarse a proyectos relacionados con la transición ecológica y energética. Así pues, queda clara la apuesta europea para la recuperación económica pospandemia: la salida de la crisis de la COVID-19 solo será posible activando y potenciando la transición hacia una economía verde, sostenible y circular.

En el ámbito estatal, la economía circular también figura en la agenda de España. El año pasado, se aprobó la nueva Estrategia Española de Economía Circular, que tiene, entre otros objetivos, reducir en un 30% el consumo nacional de materiales en relación con el PIB, tomando como año



³ Ellen MacArthur Foundation (2013): Towards the Circular Economy. Economic and business rationale for an accelerated transition. Disponible en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economyvol.1.pdf>

⁴ Ellen MacArthur Foundation; McKinsey Center for Business and Environment (2015): Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe. Disponible en: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf

⁵ Comisión Europea (2020): “Modificar nuestras pautas de producción y consumo: El nuevo Plan de acción para la economía circular muestra el camino hacia una economía competitiva y climáticamente neutra de consumidores empoderados”. Comunicado de prensa, 11 de marzo. Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_420

⁶ ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructuras), ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), ODS 13 (Acción por el clima) y ODS 14 (Vida submarina).

⁷ Ibídem.

de referencia 2010; disminuir la generación de residuos un 15% con respecto a los generados en 2010, así como limitar la generación de residuos de alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria, con una reducción del 50% per cápita en el hogar y en el consumo minorista y del 20% en las cadenas de producción y suministro a partir del año 2020⁸.

Por último, la transición a la economía circular en nuestro país se ha visto reforzada por la recientemente aprobada Ley de Cambio Climático. La ley incluye la obligatoriedad de que grandes empresas, entidades financieras y aseguradoras informen con periodicidad anual de sus planes de acción climática. Unos planes en los que deberán analizar el impacto de los riesgos derivados del cambio climático, así como del proceso de descarbonización en sus operaciones. Asimismo, la ley dispone dos fechas clave para su desarrollo: 2030, año en el que España deberá haber reducido en un 23% las emisiones de gases de efecto invernadero respecto a 1990, y 2050, año en que deberá alcanzar la neutralidad climática⁹. Un requisito clave para conseguir ambos objetivos es la adopción de los principios de la economía circular.

En este nuevo entorno, caracterizado por el cambio de paradigma y por la competencia por unos recursos cada vez más limitados, es lógico suponer que las fuerzas del mercado favorecerán los modelos de negocio que mejor combinen el conocimiento especializado y la colaboración intersectorial. Todo ello, con el objetivo de lograr el máximo valor por unidad de producto –recuperando y regenerando productos y materiales al final de su útil–, a diferencia de los modelos lineales, fundamentados únicamente en la extracción y la explotación de los recursos. A pesar de que, según el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, este nuevo paradigma supone una oportunidad económica valorada en 4.500 millones de dólares, hoy en día la economía mundial circular representa solo un 8,6%, según cifras del Circularity Gap Report de 2021¹⁰. Así pues, queda mucho camino por recorrer en muy poco tiempo. ¿Están nuestras organizaciones preparadas para afrontar este reto?



⁸ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020): Estrategia Española de Economía Circular. Disponible en: <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia/>

⁹ EFE Verde (2021): “Claves para entender la criticada, pero necesaria Ley de Cambio Climático”. 5 de abril. Disponible en: <https://www.efeverde.com/noticias/claves-para-entender-la-criticada-pero-necesaria-ley-de-cambio-climatico/?fbclid=IwAR34FVZfWTmmOgGOK3NGnZKH0AqRxSCt9Mq-NK2konw73eOLZseq6EBOHWo>

¹⁰ Circle Economy (2021): The Circularity Gap Report 2021. Disponible en: <https://www.circularity-gap.world/2021>

2. Ecosistemas de colaboración y economía circular

La complejidad de los retos sociales y medioambientales a los que se enfrentan las organizaciones requiere un enfoque más sistémico, colaborativo y disruptivo. En este entorno, las empresas no pueden ser vistas solo como parte del problema, sino que son parte de la solución. Y esta solución ha de ser colaborativa. Nos encontramos, pues, ante una nueva realidad de relaciones y ecosistemas empresariales en la que la colaboración de los diversos *stakeholders* y cadenas de valor de las organizaciones y de las empresas será esencial para la innovación y para la competitividad, en un nuevo paradigma económico, más circular, sostenible e inclusivo.

Las empresas buscan nuevas oportunidades de competitividad e innovación para conseguir un futuro más inclusivo y sostenible. Los procesos de innovación abierta, las colaboraciones entre start-ups de impacto y la gran empresa, los proyectos de cocreación entre diferentes grupos de interés (proveedores, clientes y consumidores), los modelos híbridos ONG-empresa, el intraemprendimiento social o la colaboración público-privada son estrategias de innovación cada vez más frecuentes y exitosas. Permiten incorporar diversos puntos de vista y capacidades, así como economías de escala y una mayor flexibilidad y rapidez en el desarrollo de nuevas ideas de negocio, productos o servicios. Este es el caso de la economía circular, en la que escalar proyectos y encontrar soluciones que ayuden a repensar las cadenas de valor y el rol de cada uno de sus agentes, son objetivos tan urgentes como necesarios.

Según la organización Circle Economy,¹¹ son siete los elementos clave de la economía circular, y en todos ellos es imprescindible crear un ecosistema de colaboración:

1. Priorizar los recursos regenerativos. Asegurar que se utilizan de forma eficiente recursos renovables, reusables y no tóxicos, como materiales, energía y agua.

“Debemos partir de la premisa de que el mejor residuo es aquel que no generamos [...]. Gracias a la colaboración con nuestros proveedores y clientes, el programa Cleaning Excellence nos ha permitido reducir hasta un 70% los envases y fomentar buenos hábitos a través de nuestra cultura de la sostenibilidad, haciendo que las personas se sientan partícipes de este cambio [...] y fomentando las colaboraciones con nuestros clientes en centros grandes, como pueden ser hospitales u oficinas, donde hemos optimizado hasta el 50% del consumo de agua y hemos reducido hasta el 41% los productos químicos.”

Eulàlia Devesa, directora de Responsabilidad Social Corporativa de ISS Facility Services

2. Maximizar el ciclo de vida de los productos o servicios. Cuando los materiales están en uso, deben crearse las condiciones para su adecuado mantenimiento, su reparación y su mejora.

3. Utilizar residuos como recursos y recuperarlos para su reuso y su reciclaje, dándoles una segunda vida a través de estrategias de recuperación (“*take back strategies*”) en lo posible.

“El recorrido y la transformación del modelo de negocio de Interface en los últimos treinta años es un claro ejemplo de cómo el mundo industrial puede tener un impacto positivo, una acción regenerativa para el clima y el entorno natural (nuestros productos son neutros en emisiones de carbono desde 2019 y actualmente lanzamos al mercado nuestro primer producto negativo en emisiones). Todo empezó con nuestro fundador, R. Anderson, que hace muchos años –en 1994– aseguró que,

¹¹ Circle Economy: “The Key Elements of the Circular Economy”. Disponible en: <https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>

de continuar con unos sistemas de producción tan contaminantes y tan poco sostenibles, algún día la gente como él iría a la cárcel [...]. Su visión hizo que hubiese una disruptión y un cambio total en las colaboraciones, tanto internas como con los clientes y proveedores de la cadena de valor. Uno de nuestros proyectos más emblemáticos, en este sentido, es NetWorks, una colaboración que permitió a las comunidades locales recuperar, de una manera inclusiva, las redes de pesca del océano y reutilizar su uso como materia prima para nuestros pavimentos.”

Víctor García de Toro, embajador de Sostenibilidad y director de Ventas de Interface Iberia

- 4. Repensar el modelo de negocio.** Considerar oportunidades para crear valor reimaginando cómo diseñamos, producimos y utilizamos los productos. Entre ellos, destacan la “servitización” (el producto como servicio), las plataformas colaborativas de intercambio y los suministros circulares, entre otros. Integrar al consumidor, al cliente y/o al usuario en la adopción de nuevas iniciativas circulares es clave para el éxito de estos nuevos modelos de negocio.

“Los nuevos consumidores piden un cambio y, por eso, creo que es importante que lideremos esta revolución junto con los consumidores [...]. Hemos de escuchar a los consumidores y estos nos han dicho: ‘No queremos plástico.’ Y ahora estamos trabajando para cambiar toda nuestra estrategia, para dejar de usar plástico virgen y usar plástico reciclado, pero también estamos innovando en el formato del producto [...]. Creo que la economía circular requiere nuevos enfoques, más colaborativos, e interactuar con el consumidor de otra manera [...]. Estamos trabajando en la economía circular interactiva, desarrollando el concepto de DIY en nuestros productos. El consumidor compra no el yogur envasado, sino un sobre de fermentos con el cual crea su propio producto final. Este proyecto se está comercializando en Francia y próximamente llegará a España.”

Borja Lafuente, director de Sostenibilidad de Danone para el sur de Europa

- 5. Cocrear para crear valor compartido.** Trabajar con toda la cadena de valor, pero también con empresas del mismo sector para resolver los retos compartidos, incrementar la transparencia y generar nuevas oportunidades/modelos de negocio, que de este modo pueden escalarse más rápidamente.

“Make Fashion Circular es una iniciativa de la Ellen MacArthur Foundation a través de la cual pretendemos cambiar la realidad del mundo de la moda: nuestra forma de producir y usar la ropa genera desperdicios y contamina. La iniciativa Make Fashion Circular impulsa la colaboración entre los líderes del sector y otros actores clave para crear una economía textil adecuada al siglo XXI. Su ambición es asegurar que la ropa se confeccione a partir de materiales seguros y renovables, que los nuevos modelos de negocio aumenten su uso y que la ropa antigua se transforme en ropa nueva. Esta nueva economía textil beneficiaría a las empresas, a la sociedad y al medio ambiente. Hoy en día, más de 65 empresas se han comprometido a producir vaqueros de forma totalmente circular y sostenible. Es el tipo de colaboraciones sectoriales que necesitamos para generar el cambio.”

Marilyn Martínez, program manager de “Make Fashion Circular” de la Ellen Mac Arthur Foundation

- 6. Diseñar con visión de futuro.** Diseñar con perspectiva de cambio sistémico, utilizando los materiales correctos, con ciclos de vida más prolongados y con la visión de su uso futuro ya desde la concepción del diseño.
- 7. Incorporar los avances tecnológicos** en la gestión de la cadena de valor a través de plataformas digitales y *online*.
- 8. Compartir conocimientos y aprendizajes**, desarrollar investigaciones y vincular la innovación a la economía circular.

3. Apuntes finales

Sin duda, no es fácil repensar los modelos de negocio en clave circular y liderar el cambio hacia una transición sostenible. Pero hacerlo implica numerosos beneficios desde el punto de vista de oportunidades de crecimiento empresarial (acceso a financiación europea, reducción de costes y oportunidades de innovación); gestión proactiva de riesgos (sobre todo los derivados del cambio climático) y mejora en la resiliencia corporativa. Para ello, es importante que las empresas y organizaciones que adopten mentalidad circular tengan en consideración los siguientes puntos clave:

- 1. Ambición y liderazgo.** La transición hacia una economía circular no se limita a realizar meros ajustes para minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, sino que representa un cambio sistémico sin precedentes. Deben proponerse unas metas disruptivas –no un simple cambio incremental–, que inspiren a los equipos a pensar e innovar en grande y a conseguir unos resultados inimaginables.
- 2. Cultura.** Situar en el centro a las personas. Es esencial que la economía circular y sus objetivos se entiendan, así como que quede clara la contribución de cada empleado a su consecución.
- 3. Medición.** Planificar y establecer indicadores claves de desempeño (KPI) coherentes y claros. No intentar abarcarlo todo solos, ni implantar todos los modelos posibles de negocio. Empezar con lo que esté más alineado con nuestro core business y con nuestra experticia.
- 4. Colaboración.** Es clave involucrar a toda la cadena de valor (*upstream* y *downstream*) y repensar el rol de todos los stakeholders, incluso el de los proveedores y clientes, que deberán ser aliados en dicha transformación, animándolos a cuestionar sus modelos de negocio actuales e ir más allá (iniciativa *NetWorks* de Interface). La implicación del consumidor final es esencial para lograr la plena circularidad e implica su participación activa como usuario, no solo como receptor final de los bienes y productos.

5. Corresponsabilidad. Se requieren una visión compartida y objetivos transversales, así como cambios legislativos, alianzas público-privadas y colaboraciones sectoriales ambiciosas (*co-opetition*). Incluso en las industrias altamente competitivas, compartir retos implica innovar de forma colaborativa y corresponsable.

6. Comunicación y transparencia. Tener capacidad de escucha y compartir información y *know-how* –incluso los errores– con todos los actores implicados, desde los accionistas hasta los clientes.

7. Cambiar la percepción. Dejar de pensar en clave de reto y pasar a hacerlo en clave de oportunidad. “Pensar en circular” implica salir de la zona de confort y buscar oportunidades de innovación en abierto con partners inusuales que nos obliguen a pensar de forma distinta.

La economía circular y la sostenibilidad son palancas básicas para la innovación, la competitividad y la resiliencia de las organizaciones en el siglo XXI. Las empresas y las organizaciones audaces que las incorporen van a liderar, sin duda, el futuro.

Sonia Ruiz

Profesora e investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

Conexión con nuestra
cadena de valor:
innovando a través de la
sostenibilidad
y la economía circular



PARTICIPANTES

Eulalia Devesa (ISS Facility Services)
Marilyn Martínez (Ellen MacArthur Foundation)
Borja Lafuente (Danone)
Víctor García (Interface)

MODERACIÓN

Sonia Ruiz (ESADE)



7

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

Liderando desde
el propósito



RAMON LLULL UNIVERSITY



Connecting through the workplace

Liderando desde el propósito



Do Good. Do Better.



Connecting Through the Workplace

El ciclo de conferencias “Connecting through the workplace” impulsado por ISS Iberia y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la volatilidad del futuro.

Durante cuatro sesiones se abordará, a través del diálogo entre expertos del sector, de Esade y de ISS, cómo organizaciones y empresas deben integrar en la visión, gestión e impacto de su negocio, cuatro ejes clave de actuación: el propósito corporativo, la sostenibilidad y economía circular, la gestión del talento diverso e inclusivo y la digitalización en los workplaces del siglo XXI.

En la primera de estas conferencias, “Conexión con nuestro entorno: liderando desde el propósito”, debatimos qué oportunidades y desafíos tienen las empresas y organizaciones en la integración del propósito y qué tipo de liderazgo se precisa para ello.

Junto a Ricard Casas, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services, de María Salamero, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona, Pablo Sánchez, director ejecutivo de B Lab Spain, y Sonia Navarro, directora asociada del Instituto de Innovación Social de Esade, analizamos el impacto y aprendizajes de cómo el propósito puede constituirse en una gran palanca de cambio de las organizaciones en el nuevo paradigma económico, el “stakeholder capitalism”.

The graphic is a screenshot of a video conference interface. It features the esade logo at the top left and the ISS logo at the top right. Below the logos, there is a red button labeled '(••) LIVE' and the text 'CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE'. The main title of the event is 'Conexión con nuestro entorno: Liderando desde el propósito'. At the bottom, there is a list of speakers and their roles, along with the date and time of the event: '14/10/2020 9:30 a 10:30 h.', the Twitter handle '@Esadeisocial', and the Instagram handle '@ISS_ES'.

**Conexión con nuestro entorno:
Liderando desde el propósito**

Pablo Sánchez, director ejecutivo de B Lab Spain
Maria Salamero, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona
Ricard Casas, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services
Modera: Sonia Navarro, directora asociada del Instituto de Innovación Social de Esade

14/10/2020
9:30 a 10:30 h.
@Esadeisocial
@ISS_ES

1. Un nuevo entorno

La crisis de la COVID-19 ha añadido complejidad e incertidumbre a un entorno ya de por sí volátil y ambiguo. Por una parte, ha puesto en evidencia la fragilidad de nuestra forma de vida y las limitaciones de nuestras organizaciones para responder a retos disruptivos y, por otra, ha actuado como acelerador de tendencias y cambios estructurales que ya se intuían en estos últimos años. Uno de ellos es la necesidad de un liderazgo que integre el propósito como palanca de transformación empresarial y toma de decisiones estratégicas.

En este nuevo contexto, adquieren relevancia dos aspectos esenciales. El primero es que el **contrato social ha cambiado**, y ello implica que todas las organizaciones y los agentes sociales –y muy especialmente las empresas– han de repensar su rol y posicionarse claramente sobre cómo pueden contribuir a resolver los desafíos sociales y medioambientales de nuestros tiempos.

El segundo se refiere a la **consolidación del concepto de “capitalismo de las partes interesadas”** (*stakeholder capitalism*) como palanca de transformación de las

empresas en un nuevo paradigma. Este concepto se contrapone al *shareholder capitalism* o “capitalismo de los accionistas”, orientado exclusivamente a la obtención de beneficios y al rendimiento financiero a corto plazo. Según K. Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, esta forma de capitalismo ya no es sostenible porque “ha descuidado el hecho de que una empresa es un organismo social, además de tener ánimo de lucro”¹.

“Como dice Stiglitz, el capitalismo aún está a tiempo de salvarse a sí mismo. Esto se conseguirá con empresas auténticas, que entiendan que su misión es contribuir a un mundo mejor, más sostenible, más equilibrado en el reparto de la riqueza, más justo y de calidad.”

Ricard Casas, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services



¹Schwab, K. (2019): “¿Qué tipo de capitalismo queremos?”, WEF, diciembre. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/que-tipo-de-capitalismo-queremos/>

2. El propósito y la creación de valor compartido

La **creación de valor compartido** se erige en el eje central de este nuevo capitalismo, en que **el propósito último de la empresa** ya no es lucrar a sus accionistas y propietarios, sino articular, a través de su modelo de negocio y su oferta de productos y servicios, una **propuesta de valor social, inclusiva y sostenible que sea rentable económicoamente**.

Como indica el informe de la British Academy titulado *Principles for Purposeful Business*², “el propósito de una empresa es contribuir a resolver los desafíos de la humanidad de forma rentable, no obtener rentabilidad siendo parte de los problemas”. **El nuevo contexto exige que las empresas no sean parte del problema, sino de la solución.**

Por ello, existe una creciente expectativa social para que las empresas alineen su actividad con un impacto positivo en las personas, el planeta y las comunidades en las que actúan.

En este sentido, destacan **cuatro tendencias** principales a las cuales el liderazgo empresarial debe dar respuesta mediante la articulación y la activación del propósito corporativo:

1. **Una demanda de mayor transparencia:** más presión regulatoria sobre la ética, la gobernanza corporativa y la rendición de cuentas –Ley de información no financiera (EINF) y diversidad, armonización de los indicadores de reporte sostenible–,³ así como demandas de mayor transparencia sobre los impactos sociales, medioambientales y económicos de las empresas en toda su cadena de valor.

“Desde hace dos años, tenemos la obligación de hacer las memorias no financieras de las empresas, firmadas por los consejeros, y hemos conseguido poner en el mismo nivel el EBITDA y la parte no financiera. Hay ciertas herramientas que nos están permitiendo concretar este propósito.”

Maria Salamero, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona

2. El incremento de la inversión de impacto basada en los criterios ESG. Según recientes estudios, el valor de los activos globales que incorporan variables relacionadas con los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la toma de decisiones de inversión casi se ha duplicado en cuatro años y se ha más que triplicado en los últimos ocho, hasta alcanzar los 40,5 billones de dólares en 2020. En España, la inversión socialmente responsable (ISR) tiene una cuota de casi la mitad del mercado nacional de instituciones colectivas y fondos de pensiones.

Los inversores se están dando cuenta, cada vez más, de que tener claro un propósito que va más allá del retorno del capital acaba reportando un mayor retorno para el accionista. La forma de obtener más rentabilidad es participar en empresas más sostenibles, más equitativas, y esto es una realidad que estamos viendo. Renunciar a la primacía del capital no es un paso fácil para los inversores, pero es necesario para reinventar el capitalismo y tener una economía sostenible en el futuro.”

Ricard Casas, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services

“El movimiento BCorp está intentando cambiar esta perspectiva y se plantea cómo lograr que los fondos de pensiones y de inversión, y las instituciones financieras, que al final controlan buena parte de las inversiones de las grandes corporaciones también con sus decisiones y su forma de gobierno, estén alineados con ese propósito empresarial porque, si no, hay una desconexión entre unas y otras. Ha de haber esta sintonía y, por tanto, se ha de trabajar con los mercados de capital para que adopten esta visión, estén orientados al bien común y quieran cambiar el mundo.”

Pablo Sánchez, director ejecutivo de B Lab Spain

²The British Academy (2019): Principles for Purposeful Business. Disponible en: <https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/future-of-the-corporation-principles-for-purposeful-business/>

³CDP; CDSB; GRI; IIRC; SASB (2020): Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting. Disponible en: <https://29kjwb3armds2g3gj4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf>

3. Un mayor activismo por parte de los empleados de las empresas (*employee activism*), que define cómo empleados se organizan en torno a causas que consideran justas. De forma creciente estos empleados exigen un mayor compromiso de las empresas en que trabajan para que respondan con ambición ante los grandes desafíos de nuestra actualidad. Según el estudio *Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (UP)Rising*⁴, el 38 % de los entrevistados se definen como empleados activistas, mientras que un 11 % adicional están considerando exigir más de la política medioambiental, social y de gobernanza de sus empresas. Los empleados no solo desean ser receptores de programas y estrategias de sostenibilidad, sino que quieren involucrarse directamente en ellos y ser garantes de la coherencia empresarial entre lo que esta dice y hace. Ello indica, asimismo, un aspecto muy relevante: las personas necesitamos desempeñar nuestra vida profesional en un entorno laboral que esté alineado con nuestros valores personales.

“Desde ISS, queríamos cambiar el mundo y centramos mucho nuestro propósito en dar y facilitar una vida profesional digna, un empleo digno y responsable a tantísima gente. Esto lo hemos hecho especialmente con el personal directivo, con los mandos intermedios y con el personal de apoyo o back-office, teniendo una cultura muy fuerte y destacada de respeto a las personas y enfatizando en que ser empleado de ISS supone una gran oportunidad de mejora personal y profesional.”

Ricard Casas, director general de Personas y Cultura de ISS Facility Services

4. Un consumidor consciente y exigente con las marcas. Según un estudio de Nielsen⁵ realizado en 2019, el 73 % de los consumidores de todo el mundo estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto sobre el medio ambiente y a pagar más por productos que sean respetuosos con el entorno y contribuyan a un impacto social positivo a través de un propósito corporativo. Es importante destacar que la generación de los *millennials* será en 2025 el 75 % de la

fuerza laboral mundial. Esta generación se caracteriza por un mayor compromiso con la sostenibilidad y con el impacto social, y sus elecciones como consumidores contribuirán, sin duda, a un mayor escrutinio de las marcas. Por último, cabe destacar que, a pesar de la crisis de la COVID-19, recientes encuestas realizadas por la AECOC señalan que los consumidores quieren ser más sostenibles y comprometidos (el 55 % de los consumidores afirman que serán más críticos con las acciones de las empresas en España). **Los valores al alza son la agilidad, la honestidad, la transparencia, la integridad y la empatía.**

Ante esta nueva realidad, ya no funciona ni el “*business as usual*” ni el liderazgo tradicional. Para moverse en este contexto de cambio constante, se requieren **líderes audaces, visionarios, que empoderen a través del propósito y que vean en esta crisis una oportunidad de repensar sus modelos de negocio para que sean resilientes, equitativos y sostenibles**. Como indica el Libro blanco que ha publicado recientemente CSR Europe, titulado *Making the Green Deal a Success*, “el propósito corporativo y cómo se define y se gestiona son claves en la percepción y en la evaluación del desempeño de la empresa. Para mantener una licencia social para operar, atraer a los inversores, retener y atraer al mejor talento, construir relaciones más sólidas con los clientes, los gobiernos, la cadena de valor y la sociedad civil, así como para mantener la reputación, **las empresas deben actuar**”.⁶

El propósito corporativo vinculado a la generación de valor compartido vertebraliza cambios en el modelo de negocio, guía la estrategia de futuro de la empresa, define la gobernanza y la rendición de cuentas y rige la toma de decisiones (ya sean de inversión o de remuneración). Se activa a través de los valores, la cultura y el liderazgo. Actúa como criterio de priorización en la creación del ecosistema de colaboración, relaciones y alianzas de una empresa, tanto con su cadena de valor como con sus grupos de interés prioritarios, dentro de su sector y con respecto a la competencia.

⁴Weber Shandwick; KRC Research (2019): “Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (UP)Rising”. Disponible en: <http://www.krcresearch.com/wp-content/uploads/2019/06/Employee-Activism-in-the-Age-of-Purpose-FINAL.pdf>

⁵Nielsen (2019): “A ‘natural’ rise in sustainability around the world”. Disponible en: <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2019/a-natural-rise-in-sustainability-around-the-world/>

⁶CSR Europe (2020): The European Pact for Sustainable Industry: Making the Green Deal a Success. Libro blanco. 26 de octubre. Disponible en: <https://www.csreurope.org/plenary-1-pact4eu>

3. Liderando desde el propósito: el liderazgo “all in”

Las empresas líderes en la definición, la activación y la integración del propósito en sus modelos de negocio reúnen un conjunto de atributos de liderazgo esenciales. Estas características son las que definen el modelo integrado de liderazgo “all in”, que según el último Libro blanco de CSR Europe es clave para el plan de recuperación para Europa (Next Generation EU y Mecanismo de Recuperación y Resiliencia).

Los atributos del liderazgo “all in” son los siguientes⁷:

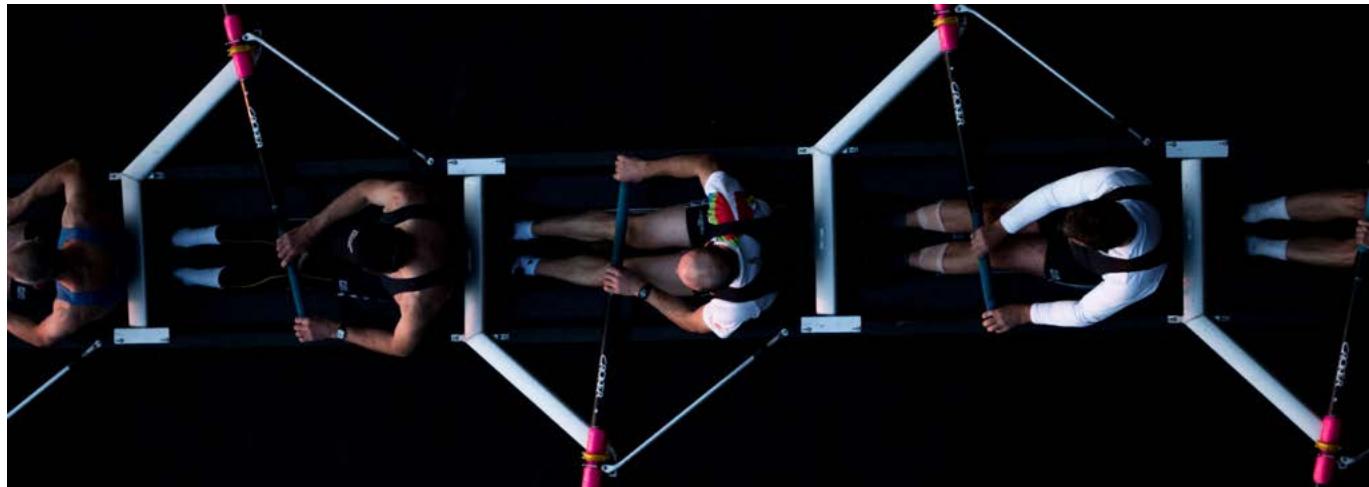
1. Propósito. Una declaración de intenciones sobre la razón de ser de la empresa, de por qué existimos, más allá de la generación de beneficios económicos. Define el rol de la organización en la sociedad y ha de ser auténtico, inspirador, claro y convincente, con marcos de referencia compartidos por todos los grupos de relación y comprensible para todos ellos. Y, lo más importante: debe establecer qué problemas trata de resolver la empresa y por qué la organización está dotada y preparada para abordarlos.

2. Plan. El liderazgo “all in” y el despliegue del propósito en las organizaciones implican el diseño de un plan de activación que defina qué hacemos (proyectos, servicios, productos que contribuyan a la consecución del propósito) y a qué aspiramos como organización. El propósito debe estar directamente relacionado con la estrategia, las decisiones de asignación de capital y las

políticas de retribución y promoción. Los indicadores de impacto han de reflejar y premiar el éxito de las iniciativas que contribuyan al cumplimiento del propósito.

“Nuestro proceso de activación e integración del propósito se ha basado en diez ejes: 1) análisis del entorno; 2) identificación de las palancas de cambio; 3) personas que lideran el proceso; 4) primer enfoque del plan estratégico (centrado en tres ámbitos: las personas, la ciudad y el medio ambiente, más allá del agua); 5) primera visión del propósito, con ajustes derivados del análisis continuo del contexto [...] y un proceso de cocreación, con miembros del comité de dirección, con personal del área corporativa del grupo, con partners externos de los ámbitos medioambiental, social, económico y de la sostenibilidad, que identificaron proyectos e iniciativas; 6) cambios organizativos radicales, algunos de ellos en el comité de dirección, que lo han hecho mucho más ejecutivo para responder a estas palancas de cambio; 7) alianzas con todos los stakeholders; 8) plan de comunicación y engagement con toda la organización; 9) concreción del plan con indicadores de impacto, y 10) afinar el propósito final, para que sea sencillo y digerible.

Maria Salamero, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona



⁷David Grayson, Sonia Ruiz: “Reconstruir Mejor: ALL IN un modelo de liderazgo integral” en Esade Do Better. Mayo 2020. <https://dobetter.esade.edu/es/covid-19-sostenibilidad-corporativa> All In: The Future of Business Leadership by David Grayson , Chris Coulter, Mark Lee

3.Cultura. El propósito ha de estar alineado con los valores y con la forma en que hacemos las cosas en nuestra empresa. El propósito ha de forjar una cultura sólida y sostenible, que realmente empodere a los empleados, lo cual implica a menudo una transformación cultural importante. Las empresas con propósito han de ser coherentes, transparentes, éticas y responsables, y su dirección ha de actuar de forma ejemplar, con criterios bien definidos de gobernanza interna y de rendición de cuentas.

"El propósito consiste en hacer las cosas básicas muy bien (pagar la nómina muy bien, tener buenos mandos intermedios, una buena política de prevención de riesgos, una buena comunicación con los empleados que están lejos) y en seguir mostrando la importancia y la dignidad de nuestro trabajo [...] "Es un tema de cultura y de ejemplo del equipo directivo, que va de arriba a abajo y que se ve en cada decisión que tomamos."

Ricard Casas, director general de Personas y Cultura de ISS Facility

4.Colaboración. El liderazgo "*all in*" es colaborativo por naturaleza; requiere una determinada mentalidad y un conjunto de habilidades que fomenten la cocreación con una gran diversidad de actores (otras empresas y ONG, la Administración pública, los clientes, la cadena de valor y las instituciones académicas). Debemos ir más allá del diálogo con nuestros grupos de interés para obtener su licencia para operar. Hemos de cocrear con ellos soluciones a los grandes retos sociales y medioambientales, lo cual nos proporcionará una visión más amplia para anticipar las necesidades futuras y potenciar ecosistemas innovadores. El propósito debe actuar como filtro en la estrategia de los partenariados y las colaboraciones han de estar orientadas a generar impacto positivo.

"Desde BCorp, vimos que había un conjunto de empresas que formaban una comunidad, y el propósito pasó de ser individual a ser colectivo. Esa comunidad estaba unida con la idea de utilizar la empresa como agente de cambio."

Pablo Sánchez, director ejecutivo de B Lab Spain

"Hemos de trabajar con un único fin común: people, planet & prosperity. Es el momento de actuar y tenemos el tiempo que tenemos. Si conseguimos construir un propósito colectivo, esto fluirá. Se requiere este proceso de cocreación en que todos ganan, que es equitativo. Necesitamos más propósito colectivo."

Maria Salamero, directora de Relaciones Institucionales, Acción Social y Sostenibilidad de Aigües de Barcelona

5. Activismo. El liderazgo "*all in*" es activista, defiende lo que es justo y toma partido. Esto implica tener visión de cambio sistémico e identificar oportunidades de influenciar, escalar y liderar iniciativas de transformación social y sostenible. Es un activismo que genera ecosistemas de cambio, y que implica un propósito compartido de transformación, innovación e impacto económico y empresarial.

"Las empresas BCorp han creado un ecosistema de cambio en que ya no solo las empresas están impulsando esta agenda de transformación, que sigue siendo nuestro foco, sino que las soluciones también vienen de la colaboración con otros actores sociales: la Administración pública, el tercer sector, la academia y otros sectores. Aquí surgen cosas como el desarrollo de políticas públicas que apoyen la innovación social y el emprendimiento."

Pablo Sánchez, director ejecutivo de B Lab Spain

En definitiva, las empresas con un propósito activista se comprometen firmemente a desarrollar alternativas de negocio y hojas de ruta hacia una economía y una sociedad más resilientes, inclusivas y sostenible, abordando así los riesgos sistémicos derivados del entorno VUCA en que nos hallamos y que, sin duda, amenazan la supervivencia de las empresas, así como de cualquier otro actor.

Apuntes finales

En estos momentos de incertidumbre y cambio, el liderazgo con propósito, colaborativo, con visión de cambio sistémico y gestor de alianzas para la creación de valor compartido será aquel que proporcione resiliencia y competitividad a su organización. Las empresas que quieran sobrevivir y prosperar en este nuevo entorno deberán articular su propósito en torno a oportunidades de regeneración, para reconstruir mejor. De esta manera, estarán en mejores condiciones de abordar las inevitables disruptpciones futuras, que serán, sin duda, la característica principal de nuestra era.

En definitiva, el propósito es una necesidad que va más allá de la diferenciación y del posicionamiento de marca: es una condición indispensable de supervivencia del negocio a largo plazo. Los líderes que logren integrarlo serán los líderes del futuro.

Sonia Ruiz

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

Liderando desde el
propósito



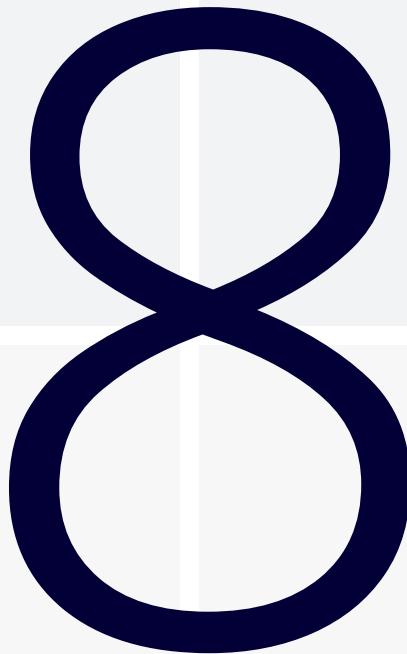
PARTICIPANTES

Ricard Casas (ISS Facility Services)
María Salamero (Aigües de Barcelona)
Pablo Sánchez (BCorp)

MODERACIÓN

Sonia Navarro (Esade)





CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

Conexión
con las personas:
gestionando
el talento
intergeneracional

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation



Connecting through the workplace

Conexión con las personas:
gestionando el talento
intergeneracional



Do Good. Do Better.



Connecting Through the Workplace

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la volatilidad del futuro.

Durante cuatro sesiones, se abordará, a través del diálogo entre expertos del sector, de Esade y de ISS, la cuestión de cómo las organizaciones y las empresas han de integrar, en la visión, en la gestión y en el impacto de su negocio, cuatro ejes básicos de actuación: el propósito corporativo, la sostenibilidad y la economía circular, la gestión del talento diverso e inclusivo y la digitalización en los lugares de trabajo del siglo XXI.

En la tercera de estas conferencias, titulada “Conexión con las personas: gestionando el talento intergeneracional”, analizamos los cambios demográficos y las transformaciones en la sociedad, así como la prolongación de la vida laboral, que implican que cuatro e incluso cinco generaciones comparten un mismo lugar de trabajo, con los retos y las oportunidades que ello implica.

Junto con Claudio Hernández (director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain), José Luis Risco (director de Recursos Humanos de EY Spain) y Mercedes Valcárcel (directora general de la Fundación Generation Spain), moderados por Sonia Navarro (directora adjunta del Instituto de Innovación Social de Esade), debatiremos sobre cómo las organizaciones pueden beneficiarse de las ideas, los valores y las experiencias derivados de la diversidad intergeneracional.

esade
RAMÓN LLULL UNIVERSITY
Institute for Social Innovation

ISS

(•) LIVE CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

Conexión con las personas: Gestiónando el talento intergeneracional

 **Mercedes Valcarcel**, directora general de Fundación Generation Spain
Jose Luis Risco, director de Recursos Humanos en EY Spain
Claudio Hernández, Learning and Development Manager, ISS Facility Services Spain
MODERA: **Sonia Navarro**, directora asociada del Instituto de Innovación Social de Esade

 **3/12/2020**
9:30 a 10:30 h.
@Esadeisocial
@ISS_ES

Gestionando la diversidad: el “multigenerational workplace”

La fuerza laboral actual es más plural a todos los niveles, tanto en términos de edad y género, como de origen, experiencia, cultura, puntos de vista y valores. Los cambios demográficos implican que la diversidad generacional, con la convivencia de hasta cinco grupos de edad diferentes, sea una de las características más destacadas del entorno laboral de la mayoría de las organizaciones. La gestión de estos grupos de personas, con visiones, capacidades e intereses distintos, es, sin duda, de una gran complejidad, pero también es una gran fuente de oportunidades, de innovación, competitividad y conocimiento.

En la actualidad, nos hallamos en una realidad definida por dos tendencias principales: a) el aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población en los países desarrollados y b) la prolongación de la vida laboral, que se ve afectada especialmente con el retraso de la edad legal de jubilación en una gran mayoría de países. Pese a la pandemia, las personas de más de 60 años no solo siguen superando en la pirámide demográfica a los niños de 5 años o menos (debido al bajo índice de natalidad), sino que crecen a un ritmo cuatro veces superior al de la población mundial en general.

En 2050, los adultos de más de 60 años serán el 22% de la población, el doble que ahora. De hecho, las personas de entre 55 y 64 ya representan el 64% de la fuerza laboral en los países de la OCDE.¹ **Las personas viven y trabajan más tiempo y, por ello, es frecuente visualizar en numerosas empresas y organizaciones a cuatro e incluso cinco generaciones trabajando codo a codo.** La fuerza laboral multigeneracional es una realidad ineludible en la gestión de las organizaciones del siglo XXI.

Para poder integrar a una horquilla de edad tan amplia en la fuerza laboral, es preciso entender sus motivaciones y expectativas, así como su contexto y realidad. Según los expertos, las características más destacadas de los diversos grupos de edad son los siguientes:

1. Los **baby boomers**, nacidos entre 1946 y 1964, de naturaleza a menudo más conservadora y con experiencia sobre todo analógica. Esta generación busca seguridad y estabilidad, y se caracteriza por un gran compromiso y experiencia, a diferencia de otras generaciones. Normalmente, desempeñan gran parte de la vida profesional en la misma empresa.



¹ WEF (2020): “Why we need different generations in the workplace”.

2. La **generación X**, también llamada “generación bisagra”, integrada por los nacidos entre 1965 y 1980. Crecieron en el mundo analógico, pero han tenido que adaptarse continuamente al entorno digital. Actualmente, son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo. Prefieren el desarrollo profesional en la misma empresa y se caracterizan por ser buenos gestores de equipos.

3. La **generación Y o los “millennials”**, nacidos entre 1981 y 1996, son nativos digitales y no conciben el mundo laboral sin la influencia de la tecnología. Son emprendedores, creativos y, a menudo, disruptores (miembros de esta generación fundaron, entre otras empresas, Google o Tesla). Tienen más tolerancia al fracaso. Se caracterizan por un gran sentido del propósito y buscan la implicación y el compromiso de las organizaciones en que trabajan, en temas medioambientales y sociales. No le temen al cambio profesional e intentan priorizar el equilibrio entre la vida personal y la laboral. Tienen mentalidad global y se sienten cómodos en ambientes multiculturales. En 2025, serán el 75% de la fuerza laboral en todo el mundo.

4. La **generación Z**, nacidos en los años noventa. Son nativos digitales, multitarea y generadores de contenidos. Estudian, trabajan o se relacionan *online* y es difícil captar su atención. Serán los próximos en incorporarse a la vida laboral. Buscan la flexibilidad por encima de todo. Debido a las crisis que les ha tocado vivir (financiera, de la COVID-19), es posible que sean económicamente más cautos que las generaciones anteriores.

Nos encontramos, pues, ante generaciones muy distintas entre sí, en cuanto a sus valores y su forma de entender la vida y el trabajo. Evidentemente, las percepciones y las expectativas de cada generación son distintas, porque han crecido en entornos diferentes. Pero, más allá de las etiquetas, lo importante es ver **cómo estas generaciones pueden aportar un valor diferencial a la empresa y qué políticas innovadoras de recursos humanos, formación y talento deben articularse para que ello sea posible** y que la diversidad generacional sea un eje de competitividad para las organizaciones.

“En un entorno como el actual, tenemos que cambiar, y el error ha sido que nos servía la misma formación para una persona de la generación X que para un nuevo graduado. Esto es un error, porque sus percepciones y expectativas son distintas. Un baby boomer en un entorno actual está pensando en conservar su empleo; uno de la generación X desea ser jefe, y los de la generación Y y Z quieren cambiar el mundo.”

José Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY Spain

Gestionar una fuerza laboral multigeneracional con éxito pasa por dos aspectos clave: (1) **El diseño de unas estrategias de gestión de la diversidad generacional que fomenten la cultura de la diversidad y (2) las políticas de aprendizaje y acceso al conocimiento.**

1. Estrategias de gestión de la diversidad generacional

A pesar de que el 70% de las organizaciones y empresas señalan que liderar equipos de trabajo multigeneracionales es muy importante para tener éxito en los próximos 12-18 meses, solo el 10% admiten que están preparadas para gestionarlo.²

Al mismo tiempo, según un estudio reciente de AARP International,³ casi cuatro de cada cinco organizaciones (el 78%) cuentan ya con una fuerza laboral multigeneracional. De nuevo, los datos indican que las empresas tienen un amplio camino por recorrer: solo el 42% de ellas declaran tener estrategias de formación o apoyo a sus directivos para gestionar esta situación y únicamente el 39% tienen políticas activas de no discriminación por razones de edad en sus estrategias de captación de talento.

El mayor desafío que tienen los profesionales de recursos humanos de cualquier organización es acomodar las expectativas y cohesionar a los equipos, independientemente de cuál sea su edad, evitando estereotipos y segmentaciones por generación. Como indica el informe del Foro Económico de Davos (WEF),⁴ “el esfuerzo de adaptación no debe depender de una generación o de otra, sino que es responsabilidad de toda la empresa incluir a todas las generaciones en este objetivo”. La principal oportunidad de esta nueva realidad es poder gestionar equipos mixtos de alto rendimiento, en que cada generación pueda tener la oportunidad de aportar lo mejor de sí misma. Por ello, los planes de desarrollo de talento interno han de reflejar esta nueva realidad, sin centrarse excesivamente en las expectativas o en las necesidades de una generación o de otra, sino en cómo pueden contribuir de forma conjunta a los objetivos de la organización.

“Tenemos el reto de que cada generación valore a la otra y sacar lo mejor de ambas. Nos ha ocurrido que, en el momento en que se han incorporado otras generaciones, al principio la convivencia era algo desconocido. Ha habido una curva de aprendizaje en la que hemos ido aprendiendo unos de otros. Debemos darnos cuenta de que no hay una generación más buena que otra, sino valorar lo que tienen las otras generaciones que en la tuya falta, y así crear un equipo sólido [...] La principal oportunidad es la de sacar lo mejor de cada generación y crear un equipo mixto que sea de alto rendimiento”..”

Claudio Hernández, Learning and Developing Manager,director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain

Segmentar a los colectivos de trabajo por edades es, pues, incurrir en una simplificación excesiva. Agrupar a los empleados de la misma franja de edad refuerza los estereotipos y no contribuye a la integración de las diferentes generaciones. Según unos estudios de Harvard,⁵ es mucho mejor encontrar unos valores y unas actitudes similares en torno a la resolución de los retos para integrar a personas de distintas edades en la gestión de los proyectos. Las empresas no deben asumir y dar por sentado que lo saben todo sobre cómo motivar a las diferentes personas que componen su organización según sean de más edad o más jóvenes. Los valores y las actitudes de las personas son más relevantes que su edad.

² Deloitte (2020): *The social enterprise at work: Paradox as a path forward.*

³ AARP (2020): *Global Insights Multigenerational Workforce.*

⁴ WEF (2019): “Here’s what you need to know about the future of multi-generational working”.

⁵ HBR (2019): “Generational Differences at Work Are Small. Thinking They’re Big Affects Our Behavior”.

“El gran reto que tenemos los profesionales de recursos humanos en cualquier organización es agrupar las expectativas y percepciones que tienen esas generaciones con las propias de la organización. Esto no consiste solo en customizar cómo gestionamos a cada generación. Las empresas tienen que ser organizaciones que miren por sus empleados, pero también tener ellas sus propias expectativas. Alinear eso es el primer reto y esa es la verdadera diversidad, la generacional, y sobre él deberíamos hacer nuestros planes de gestión del talento.”

José Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY Spain

En este sentido, un análisis exhaustivo de 20 estudios diferentes, con la participación de casi 20.000 personas, reveló diferencias mínimas e insustanciales en las actitudes laborales al comparar a grupos generacionales distintos. Un buen ejemplo de que los estereotipos pueden ser limitadores y contraproducentes es ver cómo las personas de más edad, consideradas más aversas a la tecnología, se han ido adaptando al teletrabajo y a las herramientas digitales. En esta crisis, los trabajadores de todas las edades se han convertido en expertos en trabajo virtual.

“Desde Generation Spain, podemos compartir casos de éxito de colaboración intergeneracional que combaten estereotipos, como la creación de un *call center* como una oportunidad de trabajo para personas sin empleo. En un contexto de digitalización como el actual, hicimos un proyecto con gente sin experiencia en temas tecnológicos (generación X o baby boomers) sobre la generación y automatización de bots, y el resultado fue excepcionalmente bueno. Eso fue así porque era gente con mucha experiencia sobre cómo funcionaban los procesos y los puntos críticos, y eso era clave para la automatización del servicio. Aprender la parte técnica no fue complejo, pero en lo que se tuvo que trabajar más fue en el cambio de mentalidades, no solo de ellos sino de otras personas de la entidad, o de expertos del

sector tecnológico que iban a trabajar con ellos, pues realmente había cierto prejuicio respecto a los perfiles que podían participar en el proyecto. En este sentido, el éxito de estas realidades viene determinado no solo por parte de la formación tecnológica, sino también por la competencial, y por cierta flexibilidad en nuestros propios prejuicios culturales respecto a qué puede hacer quién. En realidad, todos podemos enfrentarnos a lo que nos queramos enfrentar con una formación adecuada.”

Mercedes Valcárcel, directora general de la Fundación Generation Spain

Por ello, es muy importante tener capacidad de escucha activa en las organizaciones. No se debe presuponer qué necesidades ni qué expectativas tienen los empleados, sino que las empresas han de establecer canales de comunicación para obtener información sobre sus expectativas, motivaciones y actitudes, y adaptar las políticas y las estrategias de gestión de equipos a ellas. No todos los empleados dentro de un mismo grupo de edad tendrán las mismas experiencias en el mismo momento. Por tanto, participar en un diálogo continuo y abierto con los empleados para discutir acerca de las necesidades cambiantes se convierte en el gran aliado de las organizaciones en el proceso de conocimiento de sus trabajadores. Como señala un estudio reciente de Deloitte, “los empleados esperan cada vez más que sus experiencias laborales sean tan personalizadas como sus experiencias como consumidores”.

“La clave de toda gestión y comunicación es encontrar el punto de encuentro o común. Hay que encontrar el punto común entre diferentes grupos y desde allí empezar a crecer. Eso es lo importante. En ISS, ese punto lo tenemos claro, y es que las personas importan, y construimos desde allí, desde la dignidad de las personas y de que cada uno es valorable. Tenemos que tender puentes, y no por el hecho de tener a muchos empleados puedes pensar que no es necesario llegar a todos. Tenemos que construir puentes y encontrar el punto de construcción común.”

Claudio Hernández, director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain

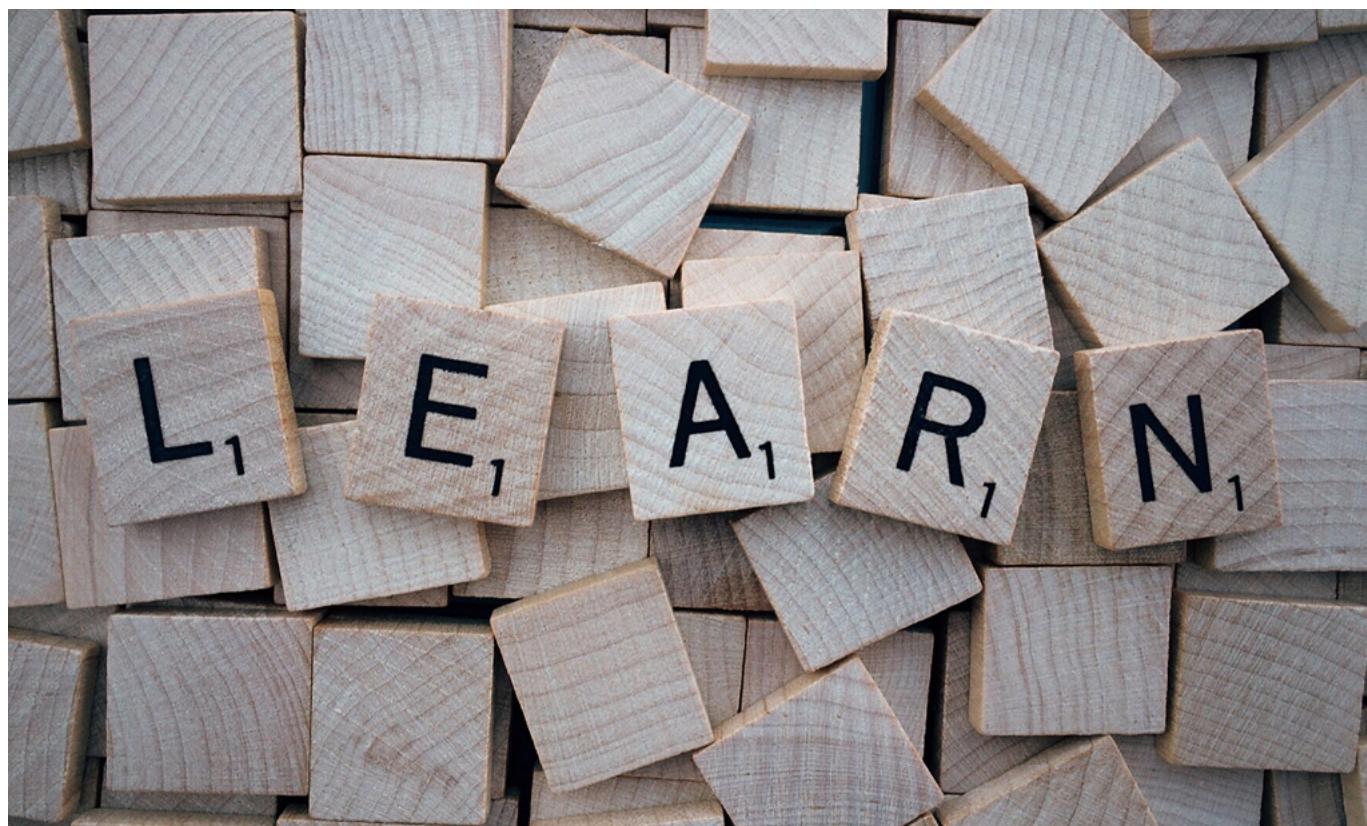
⁶HBR (2019): “Generational Differences at Work Are Small. Thinking They’re Big Affects Our Behavior”.

2. Políticas de aprendizaje y acceso al conocimiento

Un mejor conocimiento de las necesidades conlleva una mejor adaptación y eficiencia de las políticas de aprendizaje y acceso al conocimiento. Pero, sin duda, la actitud hacia la formación (*life-long learning*) ha de cambiar por parte de todas las personas de la organización. Ya no es concebible dejar de aprender y desarrollar habilidades a los 25 años. La aceleración masiva del progreso tecnológico y la transformación digital convierten en imperativos el aprendizaje y la formación a lo largo de la vida. El contexto de cambio continuo en el ámbito laboral implica que los empleados deben reinventarse varias veces en el transcurso de su vida profesional. Y ello sucede independientemente de la edad que tengan.

“También es una buena noticia y sorpresa que, en los casos en que hemos realizado grupos mixtos o con mayor diversidad de edad, los resultados han sido mejores porque, con independencia del contenido propio de las formaciones, también es muy importante lo que pueden aprender unos alumnos de otros y lo que pueden compartir. En este sentido, la misma diversidad en los grupos formativos ha incrementado los buenos resultados, dado que hemos visto que todo el mundo tiene una intención o vocación de compartir sus puntos fuertes. Esto hace a los grupos más fuertes y enfocados a conseguir buenos resultados. La diversidad, no solo en los entornos de trabajo, sino incluso en los formativos, es un aspecto positivo de cara a los resultados.”

Mercedes Valcárcel, directora general de la Fundación Generation Spain



El lugar de trabajo del futuro dará prioridad al aprendizaje y a la adaptación continua y, por tanto, invertir en educación y en formación permanente será clave para las organizaciones que deseen atraer talento y retenerlo. Los empleadores deberán revisar su enfoque a la formación y al desarrollo, y asegurarse de que todos tengan la oportunidad de aprender y de contribuir, independientemente de su edad o etapa profesional o vital. Los programas de “retorno”, que amplían las opciones para las personas que comienzan un nuevo capítulo en sus vidas, como después de la maternidad o la paternidad, o los antiguos jubilados que desean reanudar el trabajo, son algunas de las formas de mantener las habilidades críticas en una organización, según el WEF.⁷ Otra estrategia de formación que está tomando fuerza son los programas de reverse mentoring (—“tutoría inversa o recíproca”), en que trabajadores más jóvenes trabajan de forma colaborativa con ejecutivos experimentados en objetivos específicos o en proyectos de innovación. En este sentido, es importante destacar que siete de cada diez adultos disfrutan trabajando con personas de otras generaciones, según una encuesta de AARP.⁸ Los trabajadores mayores aprecian los conocimientos tecnológicos y la creatividad de sus colegas más jóvenes. Y los trabajadores más jóvenes valoran la sabiduría y la experiencia de los trabajadores mayores.

“Es muy importante tener muy presente quién tienes en frente a la hora de diseñar un plan de formación y ejecutarlo. Por ejemplo, no todo el mundo se siente igual de cómodo trabajando con las nuevas tecnologías, pero la COVID-19 nos ha forzado a trabajar con ellas. Hemos tenido que hacer una adaptación y tender la mano a todos los empleados para que todos ellos se sintieran involucrados, para no dejar a ningún colectivo aislado, con los riesgos que ello conlleva... Es muy importante entender qué se necesita y qué necesita la persona que está al otro lado, y tender este puente.”

Claudio Hernández, director de Aprendizaje y Desarrollo de ISS Facility Services Spain

“Necesitamos corresponsabilidad de los trabajadores y de la organización, que es intergeneracional; de todos. Mantener la confianza y la empatía entre la organización y los trabajadores que se ha generado con el trabajo a distancia. Que la gente que lidere y gestione equipos tenga valores y sepa trasladarlos, independientemente de la generación en que esté. Y que no perdamos la parte emocional que en los últimos meses hemos sacado todos nosotros. En resumen, con actitud y manteniendo la parte emocional, conseguiremos que la corresponsabilidad y la confianza se mantengan.”

José Luis Risco, director de Recursos Humanos de EY Spain

⁷WEF (2019): “Here’s what you need to know about the future of multi-generational working”.

⁸AARP (2020): Global Insights Multigenerational Workforce.

Apuntes finales

La diversidad intergeneracional supone una gran oportunidad para que los equipos de trabajo sean no solo más innovadores, sino más efectivos. Según estudios recientes, las empresas con una diversidad superior a la media en sus equipos de gestión reportaron unos ingresos por innovación un 19% más altos que las empresas con una diversidad inferior a la media⁹ y hasta un 30% más de capacidad para detectar y reducir los riesgos comerciales y reputacionales.¹⁰

Para que las organizaciones sepan aprovechar las oportunidades que presenta un entorno intergeneracional, es necesario construir puentes, mantener un entorno que facilite el aprendizaje continuo, construir confianza entre las distintas generaciones y liderar con propósito y con criterios de inclusividad y diversidad. La fuerza laboral multigeneracional genera un flujo de talento más sólido y mejora la continuidad de la fuerza laboral, la estabilidad y la retención del capital intelectual, ya que existe una relación causal estadísticamente significativa con el compromiso y la retención para todos los empleados.¹¹ Las empresas líderes en diversidad, equidad e inclusión se desempeñan mejor que el promedio del mercado en muchas métricas, mientras que las que se quedan atrás ven penalizada su competitividad (el 29% no lograrán ingresos superiores a los de la media del mercado).¹²

Por último, la diversidad intergeneracional no solo reporta beneficios a las empresas, sino también a las sociedades en que se ubican. La OCDE estima que dar a los trabajadores, especialmente a los de edad avanzada, mejores oportunidades para seguir trabajando, eliminando la discriminación por edad, aumentaría el PIB per cápita en los países de la OCDE en un 19% en los próximos 30 años.¹³

El valor diferencial de las organizaciones es, sin duda, el talento, y este no tiene edad. Las empresas que quieran ser competitivas y resilientes deberán integrar la riqueza intergeneracional en sus estrategias de recursos humanos. Deberán procurar el desarrollo de sus profesionales, creando unos entornos colaborativos, flexibles y que fomenten la transversalidad. La diversidad y la inclusividad no solo ofrecen buenos resultados para la organización, sino que aportan capacidades diversas y mayor creatividad e innovación, que también son extensibles a la sociedad que la acoge.

Una sociedad con los retos a que hemos de hacer frente precisa toda la energía y todo el talento disponibles de todos los grupos demográficos que la componen.

Sonia Ruiz

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

⁹ BCG (2018): How diverse leadership teams boosts innovation.

¹⁰ WEF (2020): Diversity, Equity and Inclusion 4.0.

¹¹ WEF (2020): Diversity, Equity and Inclusion 4.0.

¹² WEF (2020): Diversity, Equity and Inclusion 4.0.

¹³ OCDE (2020): "Ageing and Employment Policies".

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

Conexión con las
personas: gestionando el
talento intergeneracional



PARTICIPANTES

Mercedes Valcarcel (Fundación Generation Spain)
Jose Luis Risco (EY Spain)
Claudio Hernández (ISS Facility Services)

MODERACIÓN

Sonia Navarro (Esade)



9

CONNECTING
THROUGH
THE WORKPLACE

Hackeando
el futuro del
trabajo



RAMON LLULL UNIVERSITY



Connecting through the workplace

Hackeando el futuro del trabajo



Do Good. Do Better.



Connecting Through the Workplace

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS Iberia y el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene por objeto analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deberán incorporar las empresas en sus modelos de negocio, con el objetivo de anticiparse a la volatilidad en el futuro.

Durante cuatro sesiones, se establece un diálogo entre expertos del sector, de Esade y de ISS para tratar de cómo las organizaciones y las empresas deben integrar, en la visión, en la gestión y en el impacto de sus negocios, cuatro ejes básicos de actuación: el propósito corporativo, la sostenibilidad y economía circular, la gestión del talento diverso e inclusivo y la digitalización en los puestos de trabajo (*workplaces*) del siglo XXI.

En la segunda de estas conferencias, titulada “Conexión con el trabajo: hackeando el futuro”, profundizamos en los efectos de la crisis de la COVID-19 sobre los procesos de digitalización de los entornos de trabajo y en los retos que ello presenta desde el punto de vista organizativo, de la cultura del trabajo y de las competencias y habilidades, así como en el impacto social del acceso desigual a las nuevas oportunidades.

Con Álex Díaz, C/O & Service Excellence Director de ISS Facility Services; Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica, y Liliana Arroyo, especialista en innovación social digital y responsable del Comité Científico de Reshaping Work Barcelona, moderados por Sonia Ruiz, del Instituto de Innovación Social de Esade, debatimos sobre cómo la digitalización y la automatización pueden ser palancas de innovación, cambio y revalorización del empleo, y sobre los riesgos derivados de las desigualdades en el acceso a la tecnología.

The graphic shows a video conference interface. In the top left corner is the Esade logo with the text "esade" and "INSTITUT DE ESALYU UNIVERSITAT". Below it is the text "Institute for Social Innovation". In the top right corner is the ISS logo. The main title "CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE" is centered at the top. Below the title, the subtitle "Conexión con el futuro del trabajo: Hackeando el futuro" is displayed. On the left side, there is a red button with the text "(•) LIVE". On the right side, there is a small icon of a person and the text "5/11/2020 9:30 a 10:30 h.". Below that, there are two handles: "@Esadeisocial" and "@ISS_ES". At the bottom, there is a list of speakers and their roles: "Alex Díaz, director de IT y del Service Excellence Centre de ISS Facility Services", "Enrique Santiago, director territorial de Grandes Clientes Mediterráneo de Telefónica", "Liliana Arroyo, especialista en Innovación Social Digital y responsable del comité científico de Reshaping Work Barcelona", and "MODERA: Sonia Ruiz, investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade".

El futuro del trabajo y el impacto de la crisis de la COVID-19: una doble disrupción

La crisis de la COVID-19 ha creado un escenario de “doble disrupción” en el mundo del trabajo. Por una parte, ha acelerado las tendencias relacionadas con la cuarta revolución industrial, sobre todo en lo que se refiere a la digitalización de las organizaciones. Por otra, la recesión económica y su impacto en sectores de la población ya de por sí muy vulnerables se convierten en un gran factor de desestabilización social. Por ello, la transformación digital, la adopción de la inteligencia artificial, la internet de las cosas, los *big data*, la robotización, y las plataformas digitales constituyen no solo una gran oportunidad, sino también un reto enorme para la gestión de las organizaciones del siglo XXI.

Según el último informe sobre el futuro del trabajo del Foro Económico Mundial (WEF), en 2022 se van a crear 50 millones de puestos de trabajo más de los que se van a destruir, pero el gran interrogante es saber qué tipo de trabajos van a ser, qué competencias se van a precisar para acceder a ellos y si la digitalización va a ser una palanca de innovación y transformación o, por el contrario, un desafío sin precedentes para las empresas. Ante esta

nueva situación, debemos estar especialmente atentos a cómo se adaptan las personas y las organizaciones a unos nuevos modelos de trabajo, más híbridos, menos jerárquicos, más tecnológicos y colaborativos.

“Hackear” el futuro del trabajo para que sea inclusivo y accesible para todos implica abordar cuatro temas esenciales: (1) Cómo se ha visto afectada la *transformación digital* de las empresas en esta crisis; (2) Qué impacto ha tenido en su *cultura* y en su *gestión*; (3) Qué *perfiles* y *capacidades* se necesitarán para navegar en este nuevo entorno, y (4) Cómo actuar para evitar que la brecha digital se convierta en una *brecha social* que aumente las desigualdades y limite el acceso equitativo a las oportunidades que la tecnología presenta.



¹Foro Económico Mundial (2020): The Future of Jobs Report 2020.

1. La transformación digital y la adopción de la tecnología

El ritmo de la adopción de la tecnología y de la transformación digital de las empresas y organizaciones es un proceso irreversible que la COVID-19 ha acelerado y ha catalizado de forma exponencial en muchas áreas y sectores. Se estima que la aceleración de la digitalización que se ha producido en tres meses, en condiciones normales habría tardado 4-5 años en llegar.

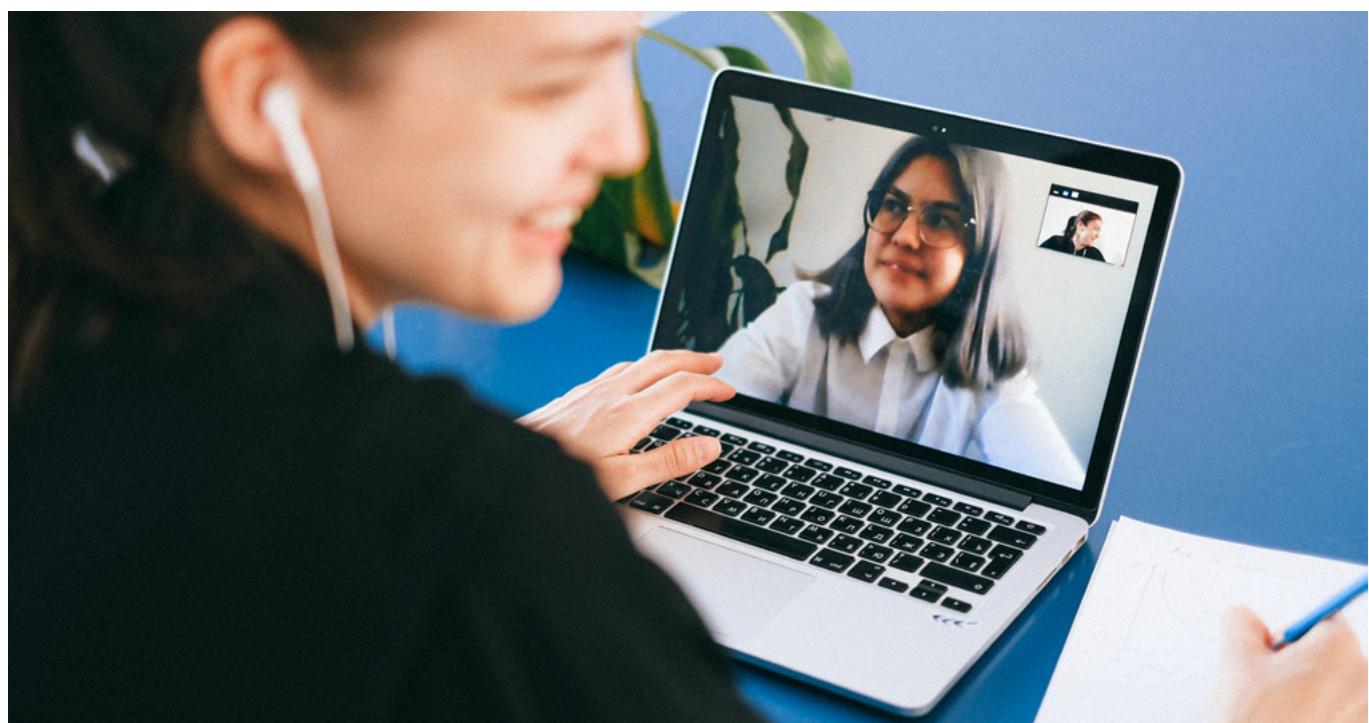
La adopción de la tecnología, combinada con la necesidad de trabajar en remoto, ha permitido integrar estos procesos de digitalización con mayor celeridad. La adopción del *cloud computing*, de los big data, del comercio digital y de la automatización ya figuraba antes de la pandemia entre las prioridades de las agendas de los directivos y los líderes empresariales a escala global, según diversos estudios del Foro Económico Mundial. Ahora, además, es patente y visible un mayor interés por integrar la inteligencia artificial y la automatización en sus modelos de negocio y en sus procesos empresariales.

“La tecnología ha sido y es una gran aliada en la lucha contra la COVID-19 y ha tenido un efecto claro en la transformación digital de nuestra empresa. Todas las empresas teníamos ya programas de transformación digital, pero la pandemia ha propiciado un salto que ha superado todas las expectativas:

El trabajo digital ha hecho que podamos mantener un nivel de actividad razonable y ha permitido acelerar algunos procesos:

- La digitalización de los documentos y de los procesos es imprescindible. No podemos llevarnos los documentos físicos a casa.
- Las aplicaciones corporativas en la nube, que antes se estaban aplicando solo de manera desigual, ahora se han consolidado.
- Las videoconferencias se han convertido en esenciales: durante el día, todos tenemos reuniones a través de este tipo de herramientas.”

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services





Según varios estudios y encuestas recientes², el 85% de un total de 800 directivos consultados el pasado mes de julio indicaban que sus empresas habían acelerado “algo” o “mucho” la implementación de tecnologías que permiten la interacción y la colaboración digital de los empleados, como videoconferencias, plataformas digitales o el uso compartido de los archivos. Según la misma fuente, el 50% de los encuestados reportaban una digitalización creciente de los canales de comunicación y comercialización con los clientes (comercio electrónico, aplicaciones móviles o chatbots), y un 35% habían digitalizado sustancialmente la gestión de la cadena de suministro conectando directamente a sus proveedores con plataformas digitales. La adopción de tecnologías de automatización (robótica, aplicación de software de inteligencia artificial a procesos de producción) también ha aumentado, aunque quizás en menor medida que la digitalización. Sin embargo, el hecho de que la automatización permita procesos e interacciones sin contacto, en un momento en que se requiere distanciamiento social y medidas de estricta higiene para garantizar la salud y el bienestar de los empleados, es un indicador que nos permite aventurar que su adopción se va a acelerar en el futuro inmediato.

“Todo el mundo ya tenía un plan previsto de transformación digital, pero el reto era el volumen. El gran cambio que hemos vivido nos ha permitido superar la principal barrera para esta transformación digital, que no es la tecnología, sino las personas. Somos resistentes al cambio; hemos mantenido la manera tradicional de trabajar; somos perezosos. La pandemia nos ha obligado a aprender y a vencer estas resistencias, para empezar a utilizar las tecnologías que ya teníamos disponibles. Ha ocurrido que las hemos utilizado y hemos sobrevivido, y, además, en algunos casos hemos incrementado la productividad.”

Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica

En definitiva, el 84% de las empresas están listas para digitalizar rápidamente los procesos de trabajo y se prevé un incremento significativo del trabajo remoto, que, a pesar de que no está aquí para quedarse –no al menos para todos los tipos de trabajo ni para todos los sectores–, ha cambiado de forma radical la relación de las empresas con sus empleados, la gestión de los equipos y de los espacios.

²McKinsey Global Institute (2020): “What 800 executives envision for the post pandemic workforce”. McKinsey, 23 de septiembre.

2. El impacto en la gestión de las organizaciones y en los espacios de trabajo

La crisis de la COVID-19 ha significado, como ya hemos apuntado, un cambio radical en el uso y en la gestión de los espacios de trabajo, pero también en la cultura y en la gestión de las organizaciones. Seguridad y transparencia serán dos de los factores impulsores más relevantes de la gestión del espacio del trabajo en el futuro. De hecho, empieza a manifestarse un cambio de actitud con respecto a los espacios y a la presencialidad, y el impacto de la tecnología en los procesos y en los protocolos también está afectando la manera en que se gestionan los equipos y los proyectos, e incluso su composición. Empiezan a abundar las empresas que reducen sus espacios y oficinas, fomentan la política del trabajo remoto de forma activa (*"work from anywhere"*) y reconvierten sus instalaciones en hubs de innovación donde se trabaja de forma transversal y por proyectos. Todas las empresas se están acogiendo, de una manera u otra, a un formato de trabajo más flexible y lean, con espacios más abiertos y polivalentes, con la generalización de los *"hot desks"* y la adopción de unas políticas que permitan asistir o no a los edificios, o reunirse o no, en función de un proyecto o de unos objetivos concretos.

[...] El miedo al contagio ha suscitado incertidumbres tanto en los clientes como en nuestros propios empleados, que evitan ir a las instalaciones. Este es un cambio de actitud que se va a mantener durante un tiempo, y va a suponer un cambio en las dimensiones físicas, pero también tecnológicas [...]. Los espacios van a tener que adaptarse a una menor densidad, con menos elementos de contacto, con aperturas automáticas de las puertas –la internet de las cosas se va a incorporar de forma relevante y va a entrar masivamente en nuestras vidas (medidores de calidad del aire, sensores de ocupación de las mesas y de las salas, contadores de aforo, aperturas automáticas de las puertas, aplicaciones para reservar salas o espacios, peticiones de servicios de catering...)."

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services

La gestión y la cultura empresarial también han cambiado de manera muy evidente. Se democratiza la toma de decisiones, se desjerarquizan las estructuras e incluso se humanizan las relaciones, al tiempo que se visibilizan problemas de conciliación que deben solucionarse.

"Hemos dejado de ser invisibles –la tecnología y su función se han visibilizado– y esto nos permite vencer las resistencias al cambio que podríamos haber tenido a pesar de que disponíamos de todas las herramientas necesarias; el aprendizaje es clave y la democratización del conocimiento ha sido esencial –las reuniones virtuales permiten desjerarquizar un poco las estructuras y, sobre todo, la toma de decisiones. También deben considerarse los retos de adaptación a la nueva realidad, que ponen en jaque la conciliación y la integración de todos."

Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica

De hecho, ello es compatible con varios estudios recientes³ que señalan que las organizaciones del futuro serán más planas, con más equipos transversales y multifuncionales y mayor flexibilidad, con una gobernanza más descentralizada y ágil y una revisión constante del contexto (mediante *forecasts* y *scenario plannings*) para adaptarse mejor a un entorno de cambio continuo.

Al mismo tiempo, aparecen nuevos desafíos para recrear el sentido de comunidad que existe en el trabajo presencial y asegurar el bienestar y la seguridad del trabajador en un entorno no controlado por la empresa. Aproximadamente un tercio de las empresas entrevistadas en el estudio del Foro Económico Mundial⁴ sobre el futuro del trabajo consideran que deben adoptar medidas para mantener la conexión y el sentido de pertenencia entre sus empleados, a través de herramientas digitales, y para abordar los desafíos sobre el bienestar que plantea el cambio al trabajo a distancia, como, por ejemplo, los protocolos de desconexión digital. Los riesgos de seguridad informática también irán en aumento.

³The Boston Consulting Group (2020): Understanding the future of business & business success.

⁴Foro Económico Mundial (2020): The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum, octubre.

“Surgen algunas dificultades: ¿Cómo es el lugar de trabajo en casa? ¿Tiene la ergonomía adecuada o no? ¿Dispones de espacio? Hay que entender y aceptar que los espacios son distintos, y ayudar, potenciar y convertir en evangelizadores a quienes han adoptado las tecnologías de manera natural; y, a los que han tenido más dificultades, ayudarles con programas de actualización (upskilling), que les ayuden a acabar de dar ese salto [...]. De hecho, incluso hemos tenido que poner en marcha políticas de desconexión digital y hacer un cambio cultural, desde el punto de vista de la compañía, de cómo se tienen que hacer las reuniones, recordar que la gente tiene que destinar como mínimo 1 hora a comeré y no hacerlo de forma rápida al lado de la pantalla, que hay que levantarse entre reunión y reunión, etc. No solo para la salud física o por la COVID-19, sino también para la salud mental de todos nosotros en nuestras casas.”

Enrique Santiago, director territorial de Empresas y Administraciones Públicas en Catalunya de Telefónica

En definitiva, el trabajo en remoto y la reformulación de los espacios físicos del trabajo implicarán nuevas maneras de trabajar y de gestionar las organizaciones, pero también requerirán nuevas habilidades y competencias, a todos los niveles, incluso en posiciones de alta dirección. Si la alta dirección de la empresa no comprende las oportunidades potenciales que puede ofrecer la tecnología, difícilmente podrá liderar el rediseño y la adaptación de su organización a ella. Lo mismo sucede con la gestión de los equipos y su motivación. Las organizaciones y las personas que las componen tendrán que activar este cambio cultural: deberán aprender a trabajar en entornos menos jerárquicos y con todos los recursos disponibles para la toma de decisiones, y no trabajar con estructuras cerradas que impidan la fluidez, la agilidad y la capacidad de adaptación a los cambios.

“No todo el mundo está acostumbrado a gestionar equipos en remoto; no es igual que hacerlo de forma presencial. La tecnología nos va a ayudar, pero requiere de nosotros nuevas habilidades.”

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services



3. Los perfiles del futuro y el rol de la formación

A medida que se vaya avanzando en la recuperación post-pandemia, resultará más evidente que la “nueva normalidad” laboral ha cambiado. La masiva aceleración del cambio tecnológico implicará la creación de 150 millones de nuevos empleos, pero también la pérdida de otros muchos, debido a la automatización, según el Foro Económico Mundial. Muchos de los trabajos tradicionales se transformarán en “trabajos tecnológicos”, con lo cual requerirán más habilidades digitales por parte de los empleados que ahora los desempeñan. De hecho, se espera que al menos el 40% de las principales habilidades de los puestos de trabajo actuales cambien sustancialmente de aquí a 2025. Sin duda, ello supone un desafío enorme para las personas, las empresas, los gobiernos y las entidades educativas, en términos de actualización de competencias y habilidades (*upskilling*) o de recapacitación (*reskilling*), lo cual a menudo implica un cambio de rol o incluso de sector.

Asimismo, la pandemia ha empujado a las empresas a entrar de lleno en el siglo XXI. Al margen de las habilidades tecnológicas, las organizaciones necesitan *soft skills*: capacidad de análisis y anticipación, pensamiento crítico, resolución de problemas, resiliencia, tolerancia al estrés, flexibilidad, aprendizaje continuo, emprendimiento y empatía. El 94% de los líderes empresariales entrevistados por el Foro Económico Mundial en su estudio sobre el futuro del trabajo consideran hoy (frente al 65% en 2018) que sus empleados deberán adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

En este entorno, los trabajadores que hayan perdido su trabajo deberán adquirir nuevas aptitudes y competencias para encontrar los nuevos empleos que requerirá el mercado. Por su parte, las empresas deberán invertir en formación para posibilitar que sus trabajadores adquieran las aptitudes necesarias, o para mejorárlas. Y, sin duda, los gobiernos y las instituciones educativas tendrán el reto de repensar cómo ofrecer programas de formación y capacitación para garantizar que los ciudadanos en edad laboral estén preparados para un futuro digital. Se trata de un reto social inmenso, que nos debería llevar a reflexionar si tenemos el tipo de educación y de formación más adecuados para gestionar los futuros empleos.

“Las instituciones educativas tienen que reorientar su propósito y la concepción misma de la educación. Lo único que tenemos claro desde hoy con respecto al futuro es que la incertidumbre siempre va a estar aquí; será una constante. Más que reaccionar ante un sistema laboral o un sistema fabril –la escuela de hoy en día aún está pensada para que las personas luego vayan a trabajar a una fábrica–, la cuestión será que la educación sea anticipativa y adaptable, y que proporcione a las personas la capacidad de inventarse su trabajo.”

Liliana Arroyo, especialista en innovación social digital y responsable del Comité Científico de Reshaping Work Barcelona

Es fundamental determinar cómo deberá ser la formación para ayudar a los trabajadores a adquirir las aptitudes necesarias para este cambio de paradigma, pero es aún más importante asegurarnos de no dejar atrás a grupos que no tienen la posibilidad de acceder a este *reskilling*. Nos referimos a colectivos cuyo trabajo es fácilmente automatizable y precario, de gran vulnerabilidad y con riesgo de exclusión social, pero también a las mujeres profesionales, uno de los subgrupos más amenazados por la pandemia. Según LinkedIn, la proporción de mujeres en las nuevas contrataciones se ha visto afectada a escala mundial, al pasar del 46,94% de febrero al 43,7% en abril, lo cual implica que han sido mayoritariamente las mujeres las que han asumido el cuidado de los niños y de las personas mayores durante la crisis.

4. La brecha digital y el impacto social

La pandemia ha evidenciado las vulnerabilidades del contrato social y ha visibilizado más si cabe qué sectores de la sociedad necesitan más ayuda y apoyo para asegurar el restablecimiento de la movilidad social. Si bien la tecnología nos ha permitido mantener una cierta normalidad y continuidad en nuestras vidas, también ha puesto de manifiesto las desigualdades de acceso a ella y el tipo de trabajos que se han podido adaptar al mundo en remoto. Las tendencias de la digitalización y de la adopción de la tecnología merecen una mirada más amplia: hay muchas personas que no están en el mercado laboral tradicional.

En este sentido, Yuval Noah Harari, historiador, filósofo y escritor israelí, vaticina que en 2050 habrá millones de personas en todo el mundo que formarán parte de una clase social denominada “clase inservible” (*useless class*). Estas son personas que Harari visualiza como desplazadas por la tecnología. Son personas cuyas tareas podrán ser automatizadas y que dejarán de estar empleadas, pero tampoco serán “empleables” porque sus conocimientos ya no encajarán con las demandas de un mercado de trabajo que necesitará tareas altamente especializadas y que aporten más valor añadido.

“El problema no es que perdamos trabajos que hoy se conocen, sino que no tengamos capacidad de crear los nuevos.”

Liliana Arroyo, especialista en innovación social digital y responsable del Comité Científico de Reshaping Work Barcelona

Por ello, en este futuro del trabajo no debemos olvidar conceptos como la equidad, la inclusión y la justicia social. El reto es intentar que la brecha digital no se convierta en una brecha social sin precedentes. Debemos asegurarnos de que todos los sectores de la sociedad puedan tener acceso a este futuro, a estos nuevos tipos de trabajo y a la educación necesaria para ello. Y que este acceso no quede reservado a una minoría.

“Es fácil pensar que esta digitalización ha sido masiva y universal, pero nos estamos olvidando de que, con esta crisis y con esta pandemia, también han crecido las desigualdades y han surgido otras nuevas. Han crecido tres brechas:

La brecha de acceso a los dispositivos. Por ejemplo, imaginemos una familia de cuatro miembros en que los dos progenitores tenían que trabajar y los dos niños, asistir a las clases online: en esa casa, hacen falta cuatro dispositivos para que cada cual pueda seguir con su actividad, y probablemente no todas las casas tenían un dispositivo por persona.

La brecha de red. Es la brecha de acceso a la conectividad, porque el ancho de banda no está igualmente distribuido a lo largo del territorio.

La brecha del uso y la calidad de uso. Es la capacidad de poder utilizar la tecnología y de ponerla al servicio de las nuevas oportunidades, en función del propósito que cada persona tenga. No todo el mundo está en las mismas condiciones de aprovechar las oportunidades que la tecnología pone a nuestro alcance.”

Según el Foro Económico Mundial, el impacto de esta crisis en la fuerza laboral se ha producido a tres niveles: las personas que se han quedado sin trabajo, tanto en la economía formal como en la informal; los empleados que pueden trabajar en remoto, y, por último, los que están ocupando posiciones en que no se puede teletrabajar. Ello también refleja, a menudo, una brecha salarial relevante: cuantas más posibilidades hay de teletrabajar, mayor es la compensación salarial. En la situación actual, estamos incrementando la distancia y las desigualdades entre las personas que pueden mantener su trabajo presencial y las que no. Las primeras suelen estar más expuestas a riesgos y a más cambios en su entorno de trabajo tradicional.

“Muchas veces tenemos la tendencia de irnos a lo más tecnológico, pero también hay personas que no teletrabajan, como la gente de la limpieza; sin embargo, allí la tecnología también afecta a su trabajo. Tenemos que asegurarnos de que esta gente también maneje con facilidad los dispositivos y también van a necesitar nuevas habilidades.”

Álex Díaz, CIO & Service Excellence Director de ISS Facility Services

Apuntes finales

El futuro del trabajo y cómo serán las organizaciones en el futuro es un debate de fondo, que implica plantearse si el modelo de crecimiento económico que tenemos es el adecuado y si la recuperación económica puede hacerse sin dañar el planeta ni dejar al margen a una gran parte de la población.

Por ello, no es casual que el Plan de recuperación económica acordado por la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y los dirigentes de la UE destinado a reparar los daños económicos y sociales causados por la pandemia tenga como objetivo principal sentar las bases para una Europa moderna, más digital y sostenible, sin dejar a nadie atrás.

Para que el futuro del trabajo conlleve una mayor prosperidad e inclusión, el reto será cómo capacitar la gestión del talento y su formación para desplazarlo de aquellas áreas en que se prevé un declive de puestos de trabajo a los sectores donde se prevé un crecimiento económico. Si bien es complicado determinar qué consecuencias va a tener la pandemia en el mundo del trabajo, sí es cierto que la digitalización y la automatización de los procesos y de los modelos de negocio, así como la adaptación constante a la nueva realidad (tanto en la gestión de los espacios como de las personas), la agilidad y la formación continua serán activos para cualquier organización y para cualquier persona que desee “hackear” este futuro y ser parte de él.

Sonia Ruiz

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade

VÍDEO DE LA CONFERENCIA

CONNECTING THROUGH
THE WORKPLACE

Hackeando el futuro
del trabajo



PARTICIPANTES

Álex Díaz (ISS Facility Services)
Enrique Santiago (Telefónica)
Liliana Arroyo (Reshaping Work Barcelona)

MODERACIÓN

Sonia Ruiz (Instituto de Innovación Social
de Esade)



