

VEINTE

RECURSOS HUMANOS

UN MUNDO TECNOLÓGICO

DANIEL CERQUEIRO. ENXENDRA

FORMACIÓN DE LÍDERES

MARÍA SÁEZ. P&A

Cornerstone OnDemand

MARC ALTIMIRAS

ORGANIZACIONES OPTIMISTAS

BELEN VARELA

MAYO
2018

“

FRANKLIN D. ROOSEVELT

NO BASTA CON
QUERER: DEBES
PREGUNTARTE A
TI MISMO QUÉ
VAS A HACER
PARA CONSEGUIR
LO QUE QUIERES.

Franklin Delano Roosevelt (1882-1945). Político y abogado
estadounidense que alcanzó a ejercer como el trigésimo segundo
presidente de los Estados Unidos.

”



04
DANIEL CERQUEIRO
UNMUNDO TECNOLÓGICO



12
MARÍA SÁEZ
FORMACIÓN DE LÍDERES



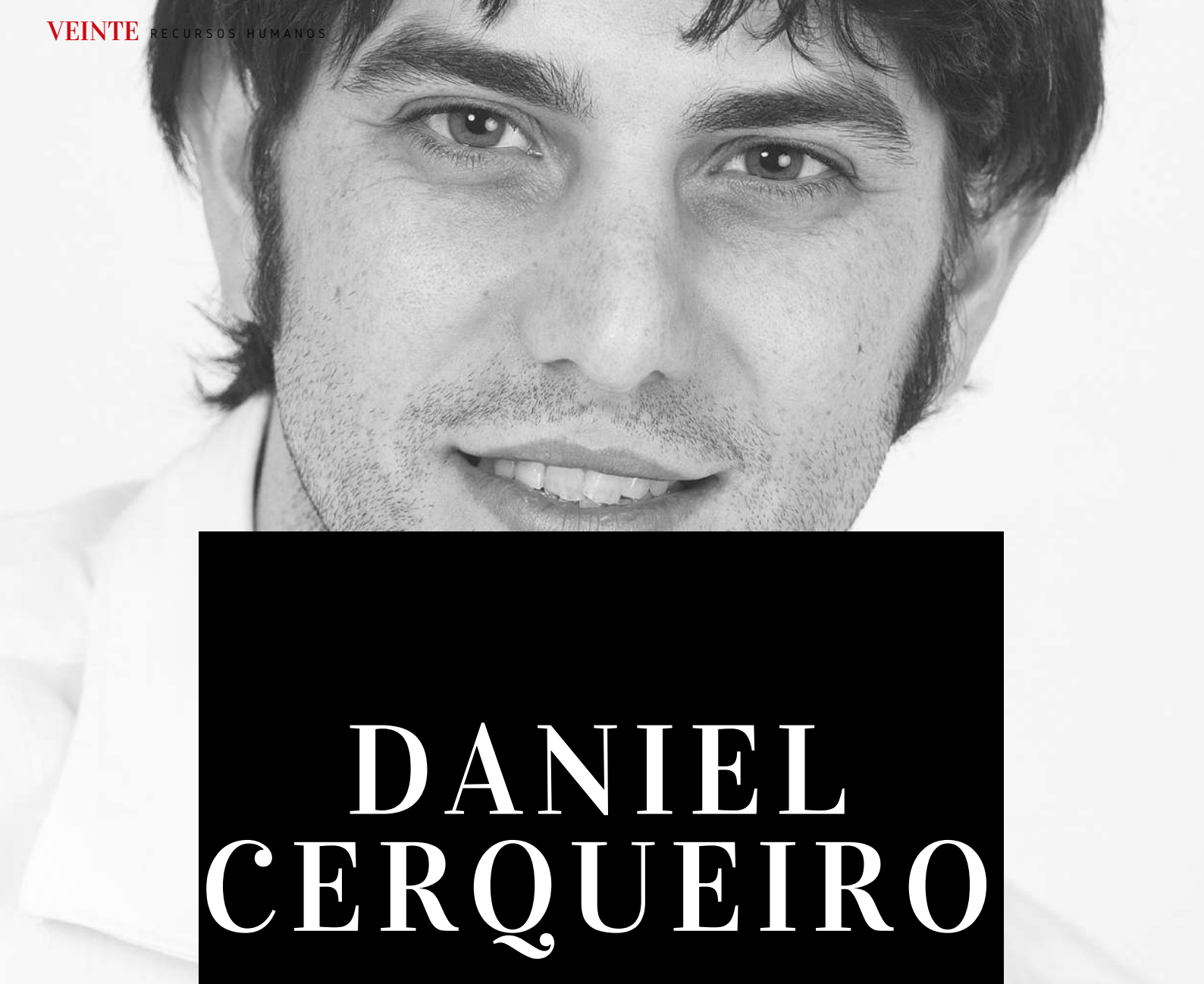
08
BELÉN VARELA.
ORGANIZACIONES OPTIMISTAS



16
MARC ALTAMIRAS
CORNERSTONE ON DEMAND



18
BLOG.MALENA MELIS
LIBRO. DIEGO PALOMARES



DANIEL CERQUEIRO

Fotos: Daniel
Cerqueiro

Con Daniel Cerqueiro se puede hablar de literatura, filosofía, ciencia, física y de la vida. Pero hoy hablaremos de tecnología y el cambio en el que estamos en el mundo actual.

V.- ¿Qué ha cambiado, Daniel?

DC.- Todo. Todo ha cambiado. Es verdad que alguien puede decir que estamos en un ciclo económico positivo y se contrata tecnología, pero la tendencia en los últimos años es clara. Antes había un sector tecnológico, ahora todo es tecnológico.

V.- ¿Todo?

DC.- Todo. Inditex es una empresa tecnológica. Amazon es una empresa tecnológica. No son

empresas de retail. Son empresas tecnológicas. Saben que la clave está en los algoritmos y los procesos de automatización. Hay un cambio de paradigma real y en 30 años todas las empresas tendrán que basarse en un algoritmo. La industria del s. XX es un freno, ya no funciona. Antes nos basábamos en un algoritmo humano. Se investigaba el mercado y se modificaba el producto y su forma de venderlo. Amazon, por ejemplo, tenía un equipo de expertos que recomendaban libros, pero introdujo un



Fotos: Daniel Cerqueiro / Fotógrafo: Pablo Candamio

algoritmo y éste acertaba más con lo que quería el cliente. Los expertos buscaban causas, una explicación; el algoritmo busca correlaciones. No se trata de un efecto causa-consecuencia, sino de correlaciones. La estadística se ha centrado en una muestra para descubrir una ley, pero ahora tenemos todos los datos gracias al big data. No analizamos la muestra, sino que gracias a la gran capacidad de computación, analizamos todos los datos. Y viene además un nuevo elemento: el internet de las cosas.

V.- Por lo que me dices, la palabra clave es "algoritmo", pero ¿qué es un algoritmo?

DC.- Una herramienta de proceso. Es un sistema de instrucciones que recibe un INPUT y lo transforma en una solución.

"ANTES HABÍA UN SECTOR TECNOLÓGICO, AHORA TODO ES TECNOLÓGICO."

V.- Entonces, ¿el futuro profesional está asociado a la tecnología?

DC.- En el presente ya lo está. No conozco ninguna empresa tecnológica que tenga menos trabajo del que pueda soportar y existe una escasez de profesionales a nivel mundial. Empresas de Londres, San Francisco o Hong Kong ya están buscando aquí programadores.

V.- ¿Os cuesta encontrar profesionales en Enxendra?

DC.- Sí, pero tenemos que encontrar al mejor talento. Es la clave del éxito de las empresas.

"EL FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE LA EMPRESA ES LA CAPTACIÓN DE TALENTO."

-DANIEL CERQUEIRO, CMO ENXENDRA TECHNOLOGIES. SOCIO PHOTTIC

V.- ¿Y cómo lo hacéis?

DC.- Nos adaptamos a cada profesional. Sabemos que tenemos que atender al bienestar del trabajador, ofrecer condiciones de flexibilidad, preocuparnos por su vida personal, conciliar, darle libre su día de cumpleaños, facilitar cursos de inglés por niveles. Nosotros salimos a las 18:00 de la tarde y los viernes a las 14:30. Cada puesto es diferente y hay que adaptarnos a él, aunque existen límites, sino la empresa no funciona. Copiamos a Google, dentro de nuestra capacidad. Y es un viaje sin retorno: preocuparnos por cada uno es nuestro valor diferencial.

V.- ¿Hacia dónde vamos?

DC.- Hacia la máxima especialización. Mira, en venta online, por ejemplo, se necesitan generadores de Leads, pero luego se necesita un Sales Devolepment Representative (SDR) que cualifique los Leads. Y cuando alguien contrata un producto tecnológico necesita un soporte técnico para dar los primeros pasos (on boarding). Y luego un gestor de su cuenta más especializado y destinado a la fidelización. Incluso en la venta está el consultor que abre oportunidades y el Closer que las cierra. Cada vez se necesitatán más perfiles profesionales especializados.

V.- ¿Y qué ocurre si tu perfil no es informático?

DC.- Puedes crear contenidos multimedia. Puede que tu puesto ya no exista, pero tu conocimiento sigue siendo útil. Si alguien gana dinero en internet en tu sector, necesitará tu información. Tienes que marcar la diferencia con tu conocimiento. Si eres arquitecto, puedes generar contenidos de arquitectura. La tecnología es para todos y o te diferencias con la estrategia o te diferencias con los contenidos. Y el copywriter para todo, no vale para nada en concreto, se buscan profesionales con un know-how sectorial.

V.- ¿Qué tipo de contenidos?

DC.- Vídeo, infografías, imágenes... Es poner en valor tu conocimiento.

"Tienes que marcar la diferencia con tu conocimiento.."

V.- Así que estamos en un mundo tecnológico.

DC.- Y ahí está la SMART CITY. ¿Por qué un semáforo dura lo que dura? Se puede gestionar en tiempo real con sensores, big data y un algoritmo. Y a través de procesos de Machine Learning, las máquinas aprenderán de forma continua y mejorarán su funcionamiento.

V.- ¡Muchas gracias, Daniel!

DC.- ¡A ti, Mario!

ENXENDRA
FACTURA Y FIRMA ELECTRÓNICA

Daniel Cerqueiro
@danicerqueiro
ENXENDRA TECHNOLOGIES
www.enxendra.com



BELÉN VARELA

Fotos: Belén Varela
Manu Dibuja

Hablamos de optimismo y Belén Varela comienza aclarando el concepto: “Me siento más cómoda hablando del optimismo como cualidad organizativa que como estado emocional de las personas”.

V.- ¡Hola, Belén! Entonces, hablamos de organizaciones.

BV.- Sí, mi experiencia se orienta al trabajo con empresas e instituciones públicas, más que con individuos. Es un matiz importante, porque la emocionalidad colectiva no es tan

simple como sumar las emociones de las personas que conforman una organización. Cada entidad tiene su propio comportamiento emocional y en esto inciden, por supuesto, las personas, pero también otros aspectos como la estructura, el sistema, el liderazgo, la comunicación o las normas de funcionamiento interno.

V.- Buena matización.

BV.- Personalmente, descubrí la importancia de las expectativas

Gestión del optimismo en las organizaciones.

Mi trabajo es serio, aunque no lo parezca. Gestionar el optimismo en las organizaciones es una rebeldía productiva, divertida y compleja. ¡Os animo a hacerlo!

"La disposición optimista de una organización determina el modo en que las personas aprecian, representan mentalmente y se enfrentan a sus objetivos, encontrando soluciones y ventajas."



cuando estábamos en pleno florecimiento económico y percibí la impotencia adquirida que padecían algunas organizaciones. Acostumbrados a un entorno económico favorable, a muchas empresas les costaba conocer su potencial ante las dificultades. Cuando sobrevino la crisis, el optimismo se convirtió en la cualidad oportuna.

V.- ¿Por qué el optimismo?

BV.- Porque las empresas no se nutren de una paciente espera de la suerte, sino del esfuerzo hacia unos resultados. La disposición optimista o pesimista de una organización determina el modo en que las personas aprecian, representan mentalmente y se enfrentan a sus objetivos, encontrando soluciones y ventajas o buscando inconvenientes y cayendo en la apatía.

V.- Entonces, ¿el optimismo es útil, práctico?

BV.- Sí, el optimismo es el motor para conocer y descubrir el potencial de la organización y alimentar la voluntad de cambiar las cosas y de afrontar con valentía las dificultades. Comenzamos una etapa de recuperación y, más que nunca, toca dotarse de fuerzas para remontar, explorar nuevos objetivos y prepararnos para lo que nos depare la economía.

V.- Algunas personas me dicen que la felicidad en el trabajo es una moda, ¿qué les decimos?

BV.- Siempre digo que si la felicidad en el trabajo es una moda, estamos ante la moda más antigua del mundo. Aristóteles escribió en su "Ética a Nicómaco" una serie de principios que relacionaban el placer, con la actividad. Sin actividad -decía el filósofo- no

hay placer, y el placer perfecciona toda actividad.

V.- Entonces es una moda muy larga.

BV.- Es cierto que existe una corriente de publicidad que incorpora la palabra felicidad a todo; a las bebidas refrescantes, a la domiciliación de la nómina, al suavizante de la ropa y hasta he visto papel higiénico que te hace más feliz. ¡En fin! No dudo que algunas pequeñas banalidades hagan la vida más agradable, pero la felicidad no se limita a la recolección de emociones placenteras efímeras o volubles. La felicidad es el funcionamiento óptimo de las personas tanto desde el punto de vista psicológico, como físico y social. No hay que rascar mucho para encontrar empresas que tienen un departamento a mitad de



“

La búsqueda del bienestar de las personas se ha convertido en una meta a alcanzar por personas y organizaciones a nivel mundial.

”



rendimiento, algún empleado dándole al innoble arte de la rumorología y algún directivo con las miras puestas en su ombligo o creando un mal ambiente en su área. Pues bien, la felicidad en el trabajo empieza por tener un entorno saludable física, mental y socialmente; con todos los departamentos a pleno rendimiento, personas involucradas y entusiasmadas y proyectos vivos y retadores.

La felicidad en el trabajo empieza por tener un entorno saludable física, mental y socialmente

BV.- Cuando organizamos el primer congreso de Felicidad en el Trabajo (FET, año 2010), quienes venían escépticos se fueron convencidos y decidimos darle continuidad anual. Ahora estamos ya con la vista en el #FET2020, una edición que no nos dejará indiferentes. La búsqueda del bienestar de las personas se ha convertido en una meta a alcanzar por personas y organizaciones a nivel mundial; empresas como Google, Apple, Coca-Cola o gobiernos como EEUU, Francia y Holanda se plantean esta necesidad. Creo que este hecho demuestra que esta felicidad a la que nos referimos, este funcionamiento óptimo de las personas es más que una moda, es una necesidad y es sostenible en el tiempo.

V.- ¿Qué te ha sorprendido de tu trabajo creando organizaciones optimistas?

BV.- Una de las cosas más curiosas que me ha pasado fue la inauguración de un “edificio optimista”. Realmente había trabajado con Vygon, una empresa de distribución de material quirúrgico en unos talleres para mejorar un bienestar del que ya disfrutaban, para qué negarlo. La cuestión es que, lejos de abandonar sus reflexiones en un estante, se pusieron en marcha para que el edificio fuese

MISIÓN, PERSONAS Y SOLUCIONES



BELEN VARELA
@laquintavarela
Organizaciones Optimistas

la primera imagen de su filosofía de trabajo. Hoy, gracias a ese optimismo contagioso y a esa energía vital que transmiten, existen los Premios Hospital Optimista, que llevan IV ediciones y que contribuyen a visibilizar equipos positivos que trabajan en todos los hospitales para la mejora de la calidad de vida de enfermos y familiares.

V.- Un empresa, una misión.

BV.- Sí, en el fondo, esta historia muestra que cuando una organización tiene una misión clara y es optimista, pone los medios y busca los recursos para alcanzarla. Lo mejor, es que una organización optimista se vuelve autotélica, como diría Czikszentmihalyi, y genera constantemente nuevas metas.

V.- ¿Cómo hacemos que una organización sea optimista?

BV.- Vamos a partir de un principio básico: el optimismo es una cualidad preexistente a cualquier empresa. De no existir un talante positivo y una expectativa de éxito, la empresa no se constituiría. Por otra parte, la experiencia me dice que el liderazgo es clave para promover la actitud optimista de la empresa y para generar esa actitud en primer lugar, la misión tiene que estar en el centro de todo. En segundo lugar, creo en la capacidad de las personas. Si la misión es clave, las personas deben sentir también su importancia; el valor que aporta cada una de ellas. Y por último, debemos orientarnos a soluciones y no a causas.

V.- ¿Y cuál es el futuro? Dentro de veinte años, por ejemplo.

BV.- El mundo del trabajo no será como lo vemos, o eso creo. Veo una tendencia creciente a trabajar en espacios de autonomía y colaboración, más que en grandes compañías. Estas se unirán a esta gestión de talentos en coworking, más que a congregaciones de empleados con tareas y carreras definidas. Creo que estamos en un entorno tan fluido, que no nos queda otra visión que la optimista.

V.- ¡Muchísimas gracias, Belén!

**"ESTAMOS EN UN
ENTORNO TAN FLUIDO,
QUE NO NOS QUEDA
OTRA VISIÓN QUE LA
OPTIMISTA"**

A black and white portrait of María Sáez, a woman with shoulder-length hair, smiling. She is wearing a dark blazer over a light-colored blouse. The background shows an office setting with a window and a radiator.

MARÍA SÁEZ

Fotos: María Sáez

Una amena conversación con María Sáez descubre su pasión por el desarrollo de las personas y sobre todo, por un desarrollo basado en las fortalezas. Ventaja: que todo el mundo tiene fortalezas.

V.- ¡Hola, María! Con tu experiencia desde el lado de la consultoría en P&A, ¿crees que ha cambiado algo en la formación a empresas en los últimos diez años?

MS.- Efectivamente, ha cambiado. Por lo que nosotros vemos y con la tipología de nuestros clientes, sí. Creo que ha cambiado el qué y el cómo formamos. Por un lado, en los últimos años, las empresas han tomado conciencia de que las habilidades de los líderes y de

los mandos tienen un impacto directo en sus resultados. Deben ser capaces de motivar e implicar a sus equipos con el proyecto y los objetivos de la compañía y necesitan tener una serie de competencias y habilidades.

V.- Y ha cambiado también el cómo, decías.

MS.- El cómo formamos también ha cambiado. Ahora



se busca que el participante se implique con su propio desarrollo, que sea un elemento muy activo de su propia formación. Tanto durante el taller, en el que buscamos siempre elementos vivenciales, aprender a través de la experiencia y el descubrimiento; como después del taller. El participante se tiene que implicar con un plan de acción individual que le ayude a implementar las nuevas habilidades en su día a día y hay que facilitarles un seguimiento. No se trata tanto de hacer un curso, como implicarse en un proyecto de desarrollo de las personas.

V.- ¿Y cómo hacemos ese seguimiento?

MS.- Con herramientas de apoyo como el coaching, el mentoring, el peercoaching o coaching entre compañeros, el shadowing para

"EL SEGUIMIENTO ES LA CLAVE DEL CAMBIO".

aprender de otros. El seguimiento es la clave del cambio y tenemos que poner facilidades a las empresas para que se haga como sesiones online, por ejemplo.

V.- Ha cambiado el qué y el cómo. ¿Y el porqué? ¿Por qué formarnos?

MS.- Para mí, el valor fundamental de la formación es ayudar a las empresas y, en particular, a las personas que las conforman. Vivimos en un constante cambio y lo que antes demandaba mi puesto de trabajo, ahora es

"CUANDO TODO
EL MUNDO
AVANZA, SI YO
ME PARO,
RETROCEDO."

-MARÍA SÁEZ, COO EN GRUPO P&A

diferente. La formación nos debe ayudar a identificar dónde estamos, dónde deberíamos estar y cómo avanzar en el camino para conseguir esa meta. Cuando todo el mundo avanza, si yo me paro, retrocedo.

V.- Entiendo y comparto tu opinión. Dime, ¿cómo es la relación entre P&A y las empresas?

MS.- Nosotros somos una consultora con una orientación total al cliente y cuando trabajamos con una empresa, nos sentimos parte de ella. No somos un proveedor sin más, porque los objetivos del cliente pasan a ser nuestros objetivos y nos involucramos

hasta el último detalle. Esto es lo que nos ha hecho mantenernos durante 25 años. Podemos equivocarnos, pero nuestros clientes saben que lo vamos a dar todo porque las cosas salgan bien. Quizás, una palabra que nos defina es "respondemos". Ha sido un trabajo intenso de muchos años. Sembrando desde esta esquina del mapa, desde Vigo, y ahora tenemos el orgullo de trabajar con algunas de las principales multinacionales españolas como Banco Santander, Bnkinter, Repsol, Securitas Direct Internacional, Grupo Antolín, Renault... y en programas de desarrollo para los niveles más altos de la organización.

V.- En concreto, sois partner del programa Extraordinary Leader de Zenger Folkman.

MS.- Sí, porque es un programa basado en estudios, en estadística, en datos. La investigación promovida por The National Conference Board de EE.UU. es la más importante y rigurosa investigación internacional hasta la fecha sobre el impacto del liderazgo. El liderazgo genera compromiso y resultados y hay mucha diferencia entre un buen liderazgo y un liderazgo extraordinario. ¿Qué queremos líderes buenos o extraordinarios?

"Hay mucha diferencia entre un buen liderazgo y un liderazgo extraordinario."

V.-Extraordinarios, supongo.

MS.- Sí. Y existen más de 180 comportamientos de liderazgo, pero hay 16 que separan a los grandes líderes del resto. Tener las 16 fortalezas es muy difícil, pero es suficiente con tener entre tres y cinco. Y nos centramos precisamente en las fortalezas porque es donde se obtiene un mayor resultado. Además, el estudio de Zenger Folkman concluye que hay competencias que se potencian unas a otras e identifica para cada una de las 16 competencias cuales son esas "competencias compañeras"; de ahí que realicemos entrenamientos cruzados.

V.- ¡Muchas gracias! Un placer entrevistarte, María.

MS.- Un placer, Mario.



María Sáez
@grupo_pya
COO en Grupo P&A
www.grupo-pya.com



Cornerstone OnDemand

Fotos: Marc Altamiras

Marc Altamiras nos comenta que un estudio realizado en 2017 junto a IDC, les ha hecho ver que los Recursos Humanos pueden tener un rol crucial en el proceso de transformación digital.

V.- Marc, hablemos de tecnología y de Recursos Humanos. ¿Hacia dónde vamos?

MA.- En Cornerstone creemos que el rol de los Recursos Humanos debe crecer dentro de las organizaciones. Los Recursos Humanos deben sentarse junto a los altos cargos en la mesa de la estrategia para optimizar tanto los resultados como la transformación digital de la empresa, pero ¿es siempre así? Esta es una pregunta que todas las organizaciones deben empezar

a plantearse. Al final, la transformación digital no va solamente de tecnología, va de personas.

V.- Personas y habilidades, quizás.

MA.- Sí. Hace 15 años nadie podía haber previsto el fenómeno de las redes sociales, por ejemplo, o lo que podría llegar a hacer un teléfono móvil. Así, nos preguntamos ¿qué nuevos cambios veremos en los próximos 15 años? Nadie lo puede saber a ciencia

cierta, pero lo que sí sabemos es que serán muchos. A esto sigue lógicamente que también las empresas y las personas cambiarán, y las habilidades que de ellas se requerirán serán diferentes a las actuales. Tanto unas como otras deben estar preparadas para cambiar y aprender continuamente. La Skills Economy (Economía de las habilidades) precisamente, trata de que en el futuro, la guerra del talento se basará en obtener las habilidades escasas ("skills") del mercado necesarias para la supervivencia de las empresas. La palabra clave, para nosotros, es la curiosidad. Crear una cultura de curiosidad en las organizaciones las habilitará para hacer frente al futuro y a estar preparadas con el talento adecuado con las habilidades necesarias.

V.- ¿Y a qué problemas busca soluciones Cornerstone?

MA.- El principal problema de las organizaciones que Cornerstone intenta solucionar es la optimización de la gestión del talento. Intentamos ayudar a las empresas a descubrir cómo un nuevo enfoque sobre las personas puede asegurar un mejor encaje, mantener el "engagement", un mejor desempeño, mejorar el desarrollo tanto personal como corporativo en un entorno moderno y digital. También ayudamos a las empresas a aprovechar adecuadamente sus datos mediante el uso de big data, o bien a mejorar su estrategia de reclutamiento, de formación o de sucesión en función de los datos obtenidos. Entre nuestras soluciones se encuentran las que gestionan el reclutamiento, el desempeño, los planes de sucesión, la gestión de los datos maestros de los empleados, la planificación de la fuerza de trabajo y la analítica de recursos humanos. Como decimos, la gestión del talento en todas sus vertientes es de crucial importancia para ejecutar y obtener la estrategia corporativa, y a través de estas soluciones, tratamos que puedan mejorar la gestión de sus empleados, planificando para el futuro de acuerdo con los datos del presente.

V.- ¡Muchas gracias, Marc Altimiras.



CORNERSTONE, REALIZE YOUR POTENTIAL



VENTAJAS

- Intuitiva.
- Fácil de usar.
- Flexible.
- Funcionalidad Completa.
- Integrable con ERPs habituales.
- Uso Inteligencia Artificial.
- Data Analytics completo.

Marc Altimiras
Vicepresidente regional de
ventas para el Sur de Europa
www.cornerstoneondemand.es

EL BLOG DE...

MALENA MELIS

Dirección:

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

Asesora Laboral-Graduada Social. Consultora en RRHH.
Inteligencia emocional. Marca personal.

Acompañar a las grandes personas que viven en sus
pequeños mundos. Cada quien es cada cual, con todo o
con nada, pero recordando que vivir no es sobrevivir.
Qué podemos aprender a buscar los medios y la forma
de vivir la vida,... sintiéndola sonreír cerquita del alma.
Andamos? ;)



...LIBROS

SUPERPODER CREATIVO

DIEGO PALOMARES BUSTOS



Dirección:

<http://diegopalomares.es/superpoder-creativo>

Aprenderás y aplicarás mi método para generar
ideas a voluntad innovadoras, encontrar nuevas
fórmulas de ahorrar y hacer dinero, crear nuevas
oportunidades de negocio, desarrollar soluciones
para complejos problemas, crear nuevos
productos, servicios, procesos, mejorar los
antiguos, VER LOS PROBLEMAS COMO
OPORTUNIDADES...y lo mejor con tu IMAGINACIÓN
Y CREATIVIDAD que es 1, 2, 3...GRATIS.



EDITORIAL

LAS TIJERAS EN LAS REUNIONES

Una de las técnicas que hay que aprender para dirigir reuniones es la técnica de las tijeras.

Si has usado alguna vez unas tijeras, sabrás que tienen dos movimientos: abrir y cerrar. Pues de eso se trata en las reuniones, de abrir y cerrar la reunión y de abrir y cerrar cada punto de la reunión.

Evidentemente, las reuniones tienen que ser útiles y deben estar programadas, es decir, tienen que cumplir un objetivo y previamente hay que prepararlas y convocar a las personas que vayan a asistir.

Pero cuando empieza la reunión: tijeras. Se abren las tijeras: comienza a tiempo y se indica el objetivo general de la reunión, los puntos a tratar y cuándo termina. Finalizados los puntos, se cierran las tijeras: conclusión general de lo que se ha tratado y las conclusiones/acuerdos a los que se ha llegado.

¿Y qué hacemos con cada punto? ¡Tijeras! Se abre y se cierra cada punto.

Hay un tiempo para abrir el debate de cada punto y un tiempo para tomar decisiones. A veces, las reuniones se hacen eternas porque se abre el debate hasta el infinito o no se dejan claros los criterios por los que se toma una decisión u otra. Si el debate se alarga, es posible que quienes no participen de él, pierdan la atención y el interés. Si no hay criterios para decidir, puede que nunca se tomen decisiones. Y tan importante es abrir, como cerrar.

"Al igual que las tijeras, las reuniones y cada punto de la reunión, se abren y se cierran."

Así que si tienes que dirigir reuniones, prepara bien tus tijeras.

MARIO LÓPEZ GUERRERO
WWW.MARIOLOPEZGUERRERO.COM

VEINTE

RECURSOS HUMANOS

EDICIONES MLG

WWW.MARIOLOPEZGUERRERO.COM

MAYO
2018