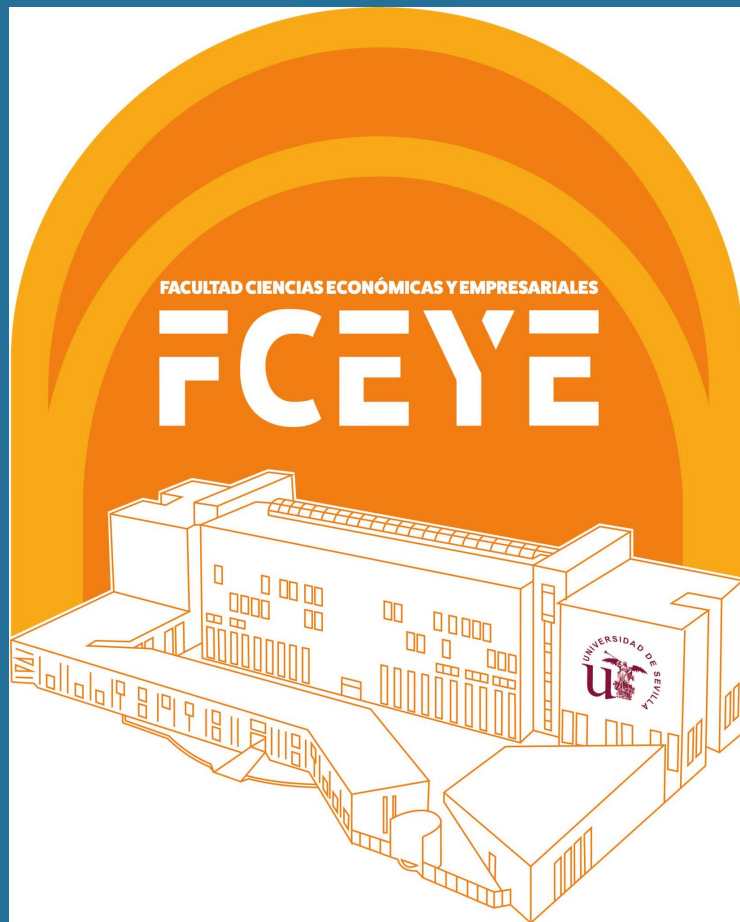




IntelQualia

La Empresa del Futuro.

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales de
la Universidad de Sevilla.

Febrero 2024



Presentación del estudio

- Objetivos de la investigación
- Metodología de captura y análisis de la información
- Áreas funcionales analizadas y profesionales participantes



Presentación del estudio

Objetivos de la investigación.

Análisis del punto de partida: **la evolución reciente de la empresa/departamento** hasta hoy.

Identificación de **tendencias actuales** de cambio empresarial, con **proyección de futuro**.

Descripción de los **cambios previsibles en el futuro del área**, motivados por las tendencias detectadas

Perfiles profesionales más ajustados a las necesidades inminentes de las empresas: **aptitudes y actitudes** demandadas.

Valoración y expectativas sobre el **rol de la Universidad**.

Metodología empleada.

Metodología cualitativa. **7 focus groups** de dos horas de duración con **directivos** de organizaciones de las siguientes áreas:

- Área de **Marketing**.
- Área de **Finanzas**.
- Área de **Recursos Humanos**.
- Área **Comercial**.
- Área de **Internacionalización**.
- Área de **Estrategia y Alta Dirección**.
- Área de **Emprendimiento**.



Presentación del estudio

Áreas funcionales analizadas y profesionales participantes.

Grupo Área de Marketing.

Dr. Francisco Ángel Villarejo	Catedrático en Marketing US
Fernando Medina	Director División Gran Consumo y Comunicación Corporativa de MIGASA
Miguel Ángel Ibáñez	Responsable banca online de Caja Rural del Sur
Laura Robles	Marketing & Export Development manager de CEMA BATERÍAS
Ana Moreno	Brand Manager, RRH, MK, reputación & Sostenibilidad de Inés Rosales
Enrique García Layunta	Responsable de marketing PRISA Radio Andalucía

Grupo Área de Finanzas.

Leonardo Bueno	Director de Finanzas y RRHH de CTA
Aiora Andueza	Andalista de riesgo banca privada
Lucas Varona	Director Financiero sector logístico
Ana Belén Álvarez	Director de Finanzas y RRHH de Skylife Engineering
Luis Huertas	Banca de Empresas Santander



Presentación del estudio

Áreas funcionales analizadas y profesionales participantes.

Grupo Área Comercial.

Dr. Carlos Rodríguez Rad	Profesor titular de la US
Luis Felipe Ramirez	Área de ventas
Eduardo Cambil	Socio de ActionCoach
Curro Sánchez Escobar	CEO de Mailing Andalucía
Tana Dorta	Ejecutiva de cuentas de Efferson
David Sosa	Jefe de ventas de Brompi Calefacción
Penélope Serrano Serradilla	Jefa de Red Externa de ASISA

Grupo Área de Recursos Humanos.

Carlos Bianchi	Socio-Director CBN Executive Search
Rosario De la Vega	Directora de RRHH CANAGROSA
Rafa Aguilar	Recruitment Manager en SOLTEL Group
Isabel Arribas	Directora de Experiencia Empleada/o en Admiral Seguros
José Antonio Payán	Fundación ADECCO
José Alberto Calvo	Responsable de RRHH de Helvetia Seguros



Presentación del estudio

Áreas funcionales analizadas y profesionales participantes.

Grupo Área de Internacionalización.

Jose María Almero	Responsable civil Europa y LATAM de ATA Renewables.
Francisco José Ruiz	Responsable de ventas internacional de Puerto de Indias.
Inés López-Pita	Marketing manager de Isotrol
Pablo Íñiguez	Export manager de HIDRAL.
Alfredo Ramos	Director Ejecutivo Portugal y Brasil de INERCO
Antonio Zafra	Public Affairs and Sustainability de AERTEC.

Grupo Área de Estrategia y Alta Dirección.

Dra. Rafaela Alfalla-Luque.	Catedrática de organización de empresas
Aurelio Azaña	CEO de AZCATEC
Jaime Obando	CEO de Panaderías Obando
Delia Pascual	Directora de Marketing de GRUPO MAS
Juan Carlos Espinosa	Director General de Inés Rosales
Tamari Sánchez	CEO de SAGA Soluciones
Virginia Simón	Directora de Ilerna



Presentación del estudio

Áreas funcionales analizadas y profesionales participantes.

Grupo Área de Emprendimiento.

Dr. Francisco Liñán	Catedrático de emprendimiento US y director técnico del Observatorio de Emprendimiento
Pilar Oliveros	Facility Manager Espacio RES
Pedro Rincón	COO Citran SAT Cítricos Andaluces
José Ignacio Morales	Consultant of Strategy and Open Innovation Telefónica
Gracia Catalina	Consultora de innovación para empresas tecnológicas y PYMES en IDOM Consulting.
Mariano Muñoz	Socio Director de Eteo Business Intelligence
Camino Valdivia	Responsable de MarCom, marca y data de Silbo Money
Luis Cantero	CEO de Silbo Money.

Presentación del estudio

Organizaciones participantes.



IntelQualia

 **Santander**

ILERNA


FUNDACIÓN ADECCO

SEIZ

INES ROSALES
1910

Puerto de Indias

MIGASA
GRUPO

 **CANAGROSA**


MAS
Naturalmente bueno

PANADERÍA ARTESANA
OBANDO
1965-2020

asisa 

Admiral
Group plc

CTA

ESCUELA DE HOSTELERÍA DE SEVILLA


ata
renewables

 **Telefónica**

INERCO 

helvetia 


skylife

 **HIDRAL**
WORLDWIDE LIFTING SOLUTIONS

 **Citran**
Cítricos Andaluces

 **espacio_RES**

AERTEC


CAJA RURAL


Soltel
GROUP


mailingandalucia

CEMA
BATERÍAS
INTERNATIONAL BATTERIES COMPANY


saga

 **isotrol**

Eferson

AZCATEC
TECNOLOGÍA E INGENIERÍA


BRONPI

ActionCOACH
BUSINESS COACHING

silbo



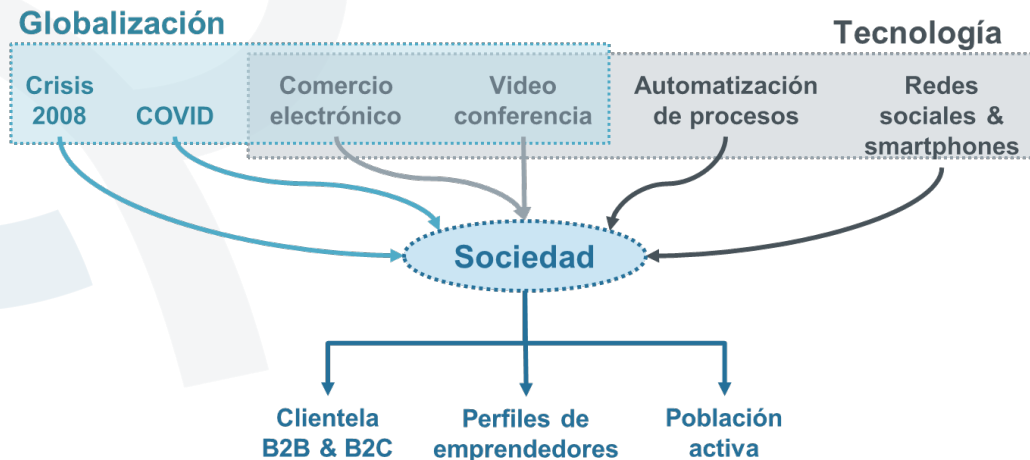
1. Factores de transformación reciente del entorno empresarial

- La triple interacción de globalización, tecnología y sociedad
- Principales efectos de la globalización en la empresa
- Impacto de la innovación tecnológica
- Cambios sociales en la clientela.

1. Factores de transformación reciente

1.1. La triple interacción de globalización, tecnología y sociedad.

El **discurso espontáneo** de los participantes en los **siete focus groups** presenta considerables coincidencias al identificar **los motores de cambio externos a la empresa**, (**globalización, tecnología y cambio social**), independientemente de los departamentos y áreas funcionales desde los que opinan. Agrupando las respuestas recogidas, podemos visualizar sus puntos de vista en el gráfico siguiente:





1. Factores de transformación reciente

1.2. Principales efectos de la **globalización** en la empresa.

En las en los focus groups se han mencionado los siguientes **impulsos favorables al comercio exterior**:

- **Mayor accesibilidad** a clientes de **nuevos mercados** gracias a las nuevas **tecnologías**.
- Desarrollo de marca y acciones de **marketing internacional por medios digitales**.
- **Internacionalización por estrategia propia o por arrastre** de clientes nacionales ya internacionalizados.

Con todo, los entrevistados también mencionan zonas sombrías de **la competitividad internacional como amenaza**:

- **Competencia internacional de doble filo**: vamos fuera pero también vienen de fuera a nuestro mercado.
- Amenaza de **irrelevancia regional europea** frente al **eje Asia-Pacífico**, respecto a productividad, costes, tecnología y demografía.



1. Factores de transformación reciente

1.3. Impacto de las innovaciones tecnológicas.

Los participantes en el estudio han apuntado estas cuestiones, a las que otorgan especial relevancia por su **impacto social y empresarial**, considerando **aquellas tecnologías más extendidas e impactantes hoy:**

- **Video-conferencias** para la comunicación **inter e intra** empresarial.
- **Redes sociales**, como acceso bidireccional a la voz del cliente y como riesgo de crisis reputacionales.
- **Digitalización de procesos productivos y administrativos**, creciente.

Aplicaciones aún implantadas por debajo de su potencial percibido:

- Gestión del **dato e I.A.**: pese a las expectativas que crean, no son tecnologías que las PYMES sepan como aprovechar a un coste accesible.
- **Existen muchos frenos a la digitalización** originados en el **tamaño de plantilla y falta de especialistas** propios.
- **Dificultad de anticipar las tecnologías válidas**, más allá del **ciclo del hype** (como ocurrió con blockchain, bitcoin, NFT, Metaverso...).



1. Factores de transformación reciente

1.4. Cambios sociales en la clientela.

Detectamos un total acuerdo entre las personas consultadas sobre los cambios de la sociedad que han surgido en los últimos años, como resultado de **adaptar las actitudes y hábitos** de las personas **a los eventos más dramáticos de la globalización** (COVID, crisis de 2008) **o la a las tecnologías que han arraigado.**

Entre estos cambios sociales de los **clientes B2C (personas) o B2B (empresas)**, se citan sobre todo:

- El **empoderamiento comercial del comprador** y el surgimiento de **nuevos prescriptores**, que ha hecho más compleja la relación comercial, sobre todo B2C.
- La exigencia de **inmediatez**, como contrapartida a la facilidad de acceder a los compradores a través del e-commerce
- **Hipersensibilidad** de los públicos en los nuevos **contextos, valores e identidades** que **hacen más delicada la emisión de mensajes** de marca y RSC.



2. Cambios sociales en **empleados y candidatos** al reclutamiento

- “Se necesita personal”: faltan candidatos para cubrir muchos perfiles
- El choque cultural de la empresa con los nuevos candidatos



2. Cambios sociales en empleados

2.1. “Se necesita personal”: faltan candidatos para cubrir muchos perfiles

Incluso en un contexto de desempleo elevado, las empresas están encontrando grandes **dificultades para cubrir sus necesidades de ampliación o reposición plantilla.**

Aunque el fenómeno es complejo, generalizado en los países de nuestro entorno y de causas múltiples, los responsables empresariales entrevistados han resaltado **tres frentes** de este fenómeno laboral:

- El **relevo generacional** está comprometido: hay una generación próxima a jubilarse que no está entrenando a sus relevos, especialmente en profesiones y puestos con más exigencia física, dedicación horaria y turnos, movilidad, alta demanda en el mercado laboral, etc.
- Alta **rotación de empleados**: hay una tendencia a cambiar rápido de empresa, que genera costes adicionales al empleador abandonado (training para la competencia, pérdida de tiempo, etc.)
- Cambia la iniciativa en los procesos de selección: **elige el candidato, no la empresa.**



2. Cambios sociales en empleados

2.2. El choque cultural de la empresa con los nuevos candidatos

La **mayoría** de los **directivos consultados**, de todas las áreas funcionales, han experimentado un **choque cultural generacional** más o menos intenso, en la relación con los nuevos empleados más jóvenes.

Las **actitudes inesperadas y carencias en habilidades atribuidas a los empleados jóvenes** que **más están chocando** a los profesionales de generaciones anteriores (sus reclutadores, jefes y mentores), se centran en las siguientes cuestiones:

- **Débil compromiso** con la empresa, en relación con la continuidad en el puesto.
- Resistencia a **asumir responsabilidades**, incluso a costa de **perder oportunidades de promoción**.
- **Habilidades sociales poco entrenadas**: preferencia por la comunicación por mensajes, evitando el uso del teléfono, la video-llamada y, especialmente, el cara a cara.
- **Menor resiliencia** y control emocional que antes.
- **Poca proactividad** y resolución ante problemas.



3. Respuestas empresariales al cambio: la empresa del futuro

- Opciones estratégicas de permanencia en el mercado.
- Digitalización empresarial.
- Modelo de liderazgo y valores.
- Organización interna.



3. Respuestas empresariales al cambio

3.1. Opciones estratégicas actuales de permanencia en el mercado

Ante los cambios acelerados del **entorno internacional, la tecnología, los hábitos de la clientela y el nuevo panorama laboral**, los profesionales consultados aportan en conjunto estas **tendencias**, que practican o detectan como **estrategias de negocio vigentes**:

- **Búsqueda de alternativas** ante la disyuntiva tradicional de competir en volumen o rentabilidad: **concentración** (fusiones, integraciones, etc.), **cooperación** (entre competidores y/o suministradores) o **alta especialización del producto/servicio**.
- Nuevas tendencias a considerar: **personalización de productos** y revalorización de **lo local** y del **Km. Cero**.
- El **valor** creciente de la **marca**, entendida como **confianza**.
- **Cliente en el centro**: conocimiento, sintonía y valores acordes.



3. Respuestas empresariales al cambio

3.2. Digitalización empresarial

En el plano de la **digitalización**, las dinámicas de grupo han manifestado cierta **visión pesimista**:

- La transformación digital **no cubre aún el conjunto del tejido empresarial**, en una transición demasiado errática entre las empresas más pequeñas.
- La automatización de procesos exige un ejercicio previo que las PYMES no están haciendo: **estandarizar bien los procesos antes de digitalizarlos**.
- Frente al **exceso de contactos comerciales en remoto**, se reivindica la revitalización de la **presencialidad de la venta**, especialmente en B2B.



3. Respuestas empresariales al cambio

3.3. Modelo de liderazgo y valores

Las empresas están siendo muy plásticas en la **adopción de fórmulas novedosas de liderazgo**, sensibles a los cambios sociales y laborales, así como el desarrollo de valores y nuevos estilos de liderazgo, diferentes al modelo de jerarquía y autoridad. Así, los entrevistados comparten sus experiencias en relación con esta dimensión:

- **Foco de valor en las personas**, en un proceso de revalorizar dimensiones no económicas de clientes, empleados o proveedores.
- Desarrollo de **propósito y responsabilidades sociales**: búsqueda de **mejora del entorno social** y de **sentido trascendente** a las tareas realizadas (más allá de la rentabilidad).
- **La escucha activa, la transparencia empresarial y la humildad gerencial** como **nuevo liderazgo organizacional**: comprender y generar confianza son claves de la fidelización de empleados
- La **venta** entendida **como servicio**.



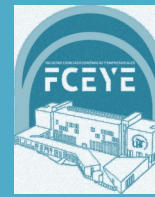
3. Respuestas empresariales al cambio

3.4. Organización interna

La **organización de las empresas del futuro** se puede detectar **hoy** en los puntos siguientes, según los participantes en el estudio.

Son **consecuencia directa de las transformaciones socioeconómicas** descritas, de los **nuevos retos de la venta y el reclutamiento** y de la adopción consciente de **propósitos y valores** creíbles.

- Planificación empresarial: **a corto, ágil y adaptativa**. La estrategia tiene una vigencia de meses y se corrige en función de los cambios.
- En consonancia se ponen en marcha **procesos agile**, más o menos formales o intuitivos.
- **Transversalidad, fluidez interdepartamental y organigramas planos**: desmontar silos y favorecer el trabajo en equipos multidisciplinares es habitual.
- El **reclutamiento** como **prioridad estratégica**: La captación y fidelización de empleados es ahora un esfuerzo transversal que, más que nunca, **implica a toda la organización**.



4. La búsqueda de candidatos de la empresa del futuro

- Actitudes y valores más buscados.
- Los términos de la negociación de entrada, desde el candidato.
- La experiencia de empleado desde el onboarding hasta el offboarding.



4. La búsqueda de candidatos

4.1. Actitudes y valores más buscados por los empleadores

Los **procesos de reclutamiento y reposición generacional** tienden a priorizar la **contratación de perfiles que destaquen** en aquellas características mencionadas al hablar del **choque cultural** entre la empresa y los empleados más jóvenes.

Estos **rasgos** buscados pueden agruparse **en tres grandes bloques**, según los reclutadores contactados (o sea, responsables de *todas* las áreas y no solo RR.HH.):

1. **Habilidades socializadoras:**
 - Facilidad de **trabajo en equipo**.
 - Buena **comunicación oral y escrita** (y disposición a llamar por teléfono y para visitar)
 - Capacidad **comercial** (para convencer fuera *pero también dentro* de la empresa)
2. **Percepción y gestión del entorno:**
 - **Escucha activa** y capacidad de **observación**.
 - **Pensamiento estratégico y analítico**, curiosidad, paciencia, reflexión.
 - **Agilidad, proactividad, iniciativa, autonomía**.



4. La búsqueda de candidatos

4.1. Actitudes y valores más buscados por los empleadores

3. Valores generadores de confianza:

- **Capacidad de compromiso** hacia el equipo, el proyecto y la empresa.
- **Propósito, misión, pasión.** Disposición a aportar **valor a terceros**.
- **Responsabilidad** de las acciones propias.

Como puede observarse, lo que las empresas buscan son **actitudes, soft skills, habilidades blandas**... que para los reclutadores hoy son los **activos diferenciales** de los candidatos en los inicios de su trayectoria laboral.

Las **aptitudes**, los conocimientos esenciales para el desempeño, **se suponen obtenidos** en la **formación académica** previa o bien ya **se entrenarán en la empresa**.



4. La búsqueda de candidatos

4.2. Los términos de la negociación de entrada, desde el punto de vista del candidato

Como contrapartida a lo anterior, en los focus groups también han enumerado colectivamente, **qué aspectos de las empresas suelen evaluar los empleados de las últimas generaciones** en los procesos de selección (y en los criterios para abandonar la empresa por decisión del trabajador).

Las **respuestas más frecuentes** han sido las siguientes:

- **Conciliación entre vida profesional y personal**, siendo este uno de los focos de interés de esta nueva actitud laboral.
- **Delimitación y estabilidad de la carga de trabajo**, horarios y vacaciones y compensaciones claras en caso de excepción.
- **Bienestar, ergonomía y buen ambiente** del lugar de trabajo.
- En coherencia, tienen una valoración muy positiva del **teletrabajo**.



4. La búsqueda de candidatos

4.2. Los términos de la negociación de entrada, desde el punto de vista del candidato

- El **salario importa, pero sin demasiadas expectativas**.
- **Movilidad geográfica cero**: es una de las mayores dificultades para cubrir puestos en internacional y el área comercial.
- **Propósito y sentido de la tarea y de la empresa** (motivación *trascendente*, orientada al bienestar de terceros o a causas socialmente bien valoradas).
- Alta importancia de la **motivación intrínseca hacia la tarea en sí**: es decir, distintas a motivos extrínsecos como salario, conciliación, bonus... En ciertos perfiles cuenta mucho en la elección de empresa que les guste realizar ese trabajo, **que les aporte disfrute, pasión, crecimiento o reto** personal.



4. La búsqueda de candidatos

4.4. La **experiencia de empleado** desde el onboarding hasta el offboarding

Los empleadores están reaccionando a las circunstancias ambientales descritas tomando **medidas que generen confianza y lealtad entre empleados y empresa**. Entre ellas se han apuntados éstas:

- Diseñar la **experiencia del empleado** en la empresa, no solo a nivel de training o currículum, sino **como vivencia personal**.
- Desarrollar iniciativas de **socialización y “ocio en el negocio”**, como parte de esa experiencia de empleado.
- Favorecer **sinergias intergeneracionales y recuperar seniors**, hasta ahora excluidos del reclutamiento.
- Conocer al trabajador, dedicarle tiempo, para **adelantarse a sus necesidades y peticiones** antes de que sean formuladas demasiado tarde para retenerlo.
- **Explorar mejor las motivaciones intrínsecas y guiar vocaciones**, en un nivel de mentoría de amplio espectro.
- **Acompañar en el onboarding** (la incorporación), **pero también en la salida (offboarding)** a quien es un **potencial prescriptor de la empresa** ante otros candidatos o cuyo C.V. no esté cerrado a volver.



5. El potencial del bionomio universidad / empresa

- La percepción de la Universidad desde la dirección empresarial
- Necesidades de formación, según la empresa
- Expectativas de convergencia y apertura a implicarse desde la empresa



5. El bionomio universidad / empresa

5.1. La percepción de la Universidad desde la dirección empresarial

Los focus groups se celebraron a puerta cerrada en el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, **como experiencia de reflexión compartida entre la academia y las empresas.**

En ese sentido han permitido que los directivos evalúen a las universidades en general (y a la FCEYEUS, en el caso de algunos egresados de ésta). Estas son las **principales evaluaciones:**

- En general, se juzga la **preparación universitaria como adecuada o suficiente.** En este sentido se valora el **nivel teórico o técnico** acumulado (másters, etc.) por los jóvenes universitarios actuales como **muy elevado.**
- Hay una **buena imagen** de la Universidad Pública entre sus egresados.



5. El bionomio universidad / empresa

5.1. La percepción de la Universidad desde la dirección empresarial

Sin embargo, **se critica** a los planes de formación universitaria en estas cuestiones:

- **Desactualización de los contenidos prácticos** y las últimas tendencias en **procedimientos, aplicaciones y herramientas**.
- Imagen de que en las aulas se presta **muy poca atención a habilidades blandas y valores** esenciales en el desempeño empresarial.
- La **transferencia de conocimiento universidad-empresa se estima insuficiente** o se tiene la percepción de que la investigación académica no repercute en el tejido productivo.
- En relación con otro contacto clave con el tejido productivo, como son las **prácticas en empresas**, se evalúa a las universidades, sobre todo públicas, como **excesivamente burocráticas** y se echa en falta mayor **visibilidad de los enlaces** entre universidad y empresa.



5. El bionomio universidad / empresa

5.2. Necesidades de formación, según la empresa

Los responsables empresariales consultados han expuesto en conjunto una serie de **aspectos de mejora o complemento de la formación** que perciben que se presta en las universidades, que son:

- Los jóvenes no tienen muchas **referencias concretas del trabajo en empresas** y eso debe llegar **más temprano** al aula.
- **Orientación de vocaciones empresariales, en general y**, en el caso de los estudios empresariales, **de vocaciones departamentales, de especialidad**.
- La ya mencionada urgencia de **entrenar activamente actitudes y valores**.
- Formar **perfiles profesionales híbridos, C.V. abiertos y flexibles**, en sintonía con entornos cambiantes y equipos empresarial diversos.



5. El bionomio universidad / empresa

5.3. Expectativas de convergencia y apertura a implicarse desde la empresa

En un **contexto de dificultades para el reclutamiento y la fidelización** de empleados, la empresa tiende a considerar a **la universidad como una aliada desaprovechada**.

De hecho, los contactos mantenidos en esta iniciativa cuyos resultados presentamos aquí, ponen de manifiesto las **elevadas expectativas de apertura a la universidad desde la empresa**, especialmente en el caso de la formación empresarial.

- La **mayor confluencia** entre academia y empresa se considera una **responsabilidad colectiva y compartida** por ambas partes.
- Espontáneamente se ofrecen **ideas y alta disposición para acercar la empresa** a los campus y viceversa.
- Hay un **extendido desconocimiento** del potencial, detalles y requisitos de la proyectada **formación dual**.
- Las **prácticas en empresas** (preferentemente voluntarias) se valoran como una **conexión clave** y se integran, explícitamente o no, con los **procesos de reclutamiento**.



IntelQualia

Muchas gracias.

intelqualia.com

