

DIRIGIR PERSONAS

EDICIÓN 47 | 2022

MARCOS URARTE

LA SOSTENIBILIDAD COMO UN EJE
ESTRATÉGICO DE VITAL

55º CONGRESO AEDIPE

**10 Y 11 DE NOVIEMBRE
EN SEVILLA**

aedipe®

ENTREVISTA CON MARCOS URARTE, Director general de Grupo Pharos

“El Teletrabajo debe formar parte de un nuevo modelo de gestión”

Entrevista realizada por **José Antonio Carazo**, Director de *Dirigir Personas*

¿Se pueden sacar conclusiones sobre la experiencia con el teletrabajo?

Centrándonos en el Teletrabajo puedo compartir algunas reflexiones, ideas e inquietudes. Me gustaría enfatizar, que deberá pasar más tiempo, para confirmar o no, estas reflexiones y que cada Organización es única, por lo que simplemente se deben considerar opiniones y reflexiones genéricas.

¿Qué aspectos positivos destacaría?

Algunos de los aspectos positivos que puede representar el Teletrabajo son:

- No es un tema de edad, sino de voluntad.
- Se ha comprobado que funciona y es útil.
- Puede representar ahorro en espacios y en costes en las oficinas.

- Reuniones más puntuales y productivas, pero ¿excesivas?
- ¿Incrementa la productividad? ¿A costa de ...?
- ¿Conciliación? Depende de las condiciones personales (tamaño de la vivienda, número de hijos, infraestructura en la vivienda, número de personas teletrabajando...).
- Los viajes de negocios van a reducirse en el futuro. Menos CO2.
- Menos atascos y desplazamientos. Menos CO2 y más calidad de vida.
- Permite concentrarse mejor.

¿Y qué aspectos considera más negativos?

Entre los posibles aspectos negativos están:

- Se dificulta la cohesión del Equipo y la Cultura de la empresa. Lealtad Corporativa y Orgullo de Pertenencia.
- Puede tener impactos negativos

emocional-psicológicos (socialización, aislamiento, ...) en ciertas personas. Gestión de riesgos laborales físicos y psicosociales.

- Es más difícil desconectarse del trabajo.
- Cansancio de la conexión virtual: “Fatiga Zoom”.
- Se incrementa la dificultad de la evaluación del rendimiento personal. Nuevos mecanismos para medir la productividad.
- Dificultad para trasladar conocimientos y experiencias de los “seniors” a los “juniors”.
- Se dificulta la retroalimentación, el feedback.
- Se incrementan los riesgos de ciberseguridad.

De acuerdo con estas observaciones, ¿qué certezas podría señalar?

Lo que tengo no son tanto certezas como algunas dudas para reflexionar y gestionar. A saber:

- No es solo trasladar la oficina

a tu casa. Racionalizar horarios.

- Necesita nuevos liderazgos basados en la confianza y no en el control.
- Necesidad de formar a los líderes en una nueva manera de dirigir equipos.
- Debe existir una definición clara de los objetivos.
- Puede dificultar la Creatividad y la Innovación.
- ¿Cómo afecta a la Competitividad?
- Habrá que identificar y desarrollar nuevas habilidades y competencias, tanto a nivel de los profesionales que se tienen como en la incorporación de nuevos perfiles.
- Habrá que redefinir la “Experiencia del Empleado”.
- Hay que definir una Estrategia para pasar del Conocimiento Individual al Conocimiento Compartido.
- Habrá que redefinir el concepto de “lugar de trabajo” y distribución de espacios.
- Hay que redefinir la Estrategia de Comunicación Interna.
- ¿Quién asume posibles incrementos de costes a nivel particular?
- Se deberían identificar, que tareas realizábamos y se ha comprobado que no eran necesarias.
- Analizar que tareas se deben realizar en la oficina y cuales tiene sentido realizarlas en los domicilios.
- Riesgo de crear dos clases de empleados.
- Los “teletrabajadores” pueden recibir menos promociones que los “presenciales”.

- La falta de vínculo físico facilita los despidos (muchas empresas han despedido por videoconferencia).
- Globalización del Talento.
- Futuro rol de los sindicatos y representación de los trabajadores.

Es decir, que el Teletrabajo debe formar parte de un nuevo modelo de gestión.

¿El nuevo escenario que se vislumbra está caracterizado por la complejidad y la incertidumbre?

La rapidez en los cambios de escenarios y de los modelos de negocio, nos obligan a crear organizaciones flexibles, ágiles y rápidas, donde en ocasiones hay que renunciar a algún elemento para potenciar otros. A este nuevo mundo, se le ha denominado **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Este concepto fue creado en la guerra fría por los EE.UU. y hasta hace aproximadamente 7 años, fue utilizado exclusivamente en el mundo militar y en la geoestrategia. Ya incluso antes del COVID-19 aparecieron algunas variantes alrededor del concepto **VUCA**, como **TUNA** (Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity) y **BANI** (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), entre otros.

Pero, finalmente, la realidad, nos ha llevado a evolucionarlo

a un nuevo concepto denominado **VI²RCA²S**. Hemos tenido que incorporar cuatro nuevas características: **Inmediatez**, **Ruido**, **Aceleración** y **Simultaneidad de disparidades**.

Se habla mucho de la llamada ‘nueva normalidad’. ¿Cuáles son los ítems que la caracterizan?

Algunos de los impactos, a nivel empresarial y general, que han llegado para quedarse son:

- Cambio en la mirada estratégica: de la proyectiva a la **prospectiva**.
 - Incorporación de la Geopolítica en los Consejos.
 - **Teletrabajo**. Hasta ahora ha sido un modelo exitoso de improvisación y ha de formar parte de un modelo de gestión.
 - **Transformación digital**: se producirá una aceleración.
 - Preocupación por la **resiliencia** de las organizaciones.
 - **Mapas de riesgos** con una visión holística.
 - La **Sostenibilidad** como un eje estratégico de vital importancia. Hay que superar este concepto y hablar de **Regeneración**.
 - Escepticismo ante el **Propósito** de las Organizaciones.
 - Preocupación por el **bienestar/salud** de los empleados.
 - Incremento de la **dificultad para atraer/fidelizar al talento**. ¿De la “Gran Renuncia” a la “Gran Estampida”?
- El **cliente** en el centro de todas las decisiones

A portrait of Marcos Urarte, a middle-aged man with dark hair, wearing a grey suit jacket, a white shirt, and a dark tie with red polka dots. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is blurred, showing green foliage and a white fence.

Marcos Urarte

UN POCO MÁS SOBRE

PROFESOR INVITADO DE LAS PRINCIPALES ESCUELAS DE NEGOCIO, DESTACANDO DEL MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT), DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SINGAPUR (NUS), QUE APARECE COMO LA MEJOR UNIVERSIDAD DE ASIA Y DEL PRESTIGIOSO PROGRAMA "OXFORD SCENARIOS PLANNING APPROACH".

LA REVISTA FORBES, LO HA IDENTIFICADO COMO UNO DE LOS PRINCIPALES "FUTURISTAS" DE ESPAÑA.

PARTICIPA, COMO CONSEJERO INDEPENDIENTE, EN DIVERSOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y ASESORES DE PRESTIGIOSAS COMPAÑÍAS.

COLABORADOR DEL BANCO MUNDIAL Y DEL BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (CAF).