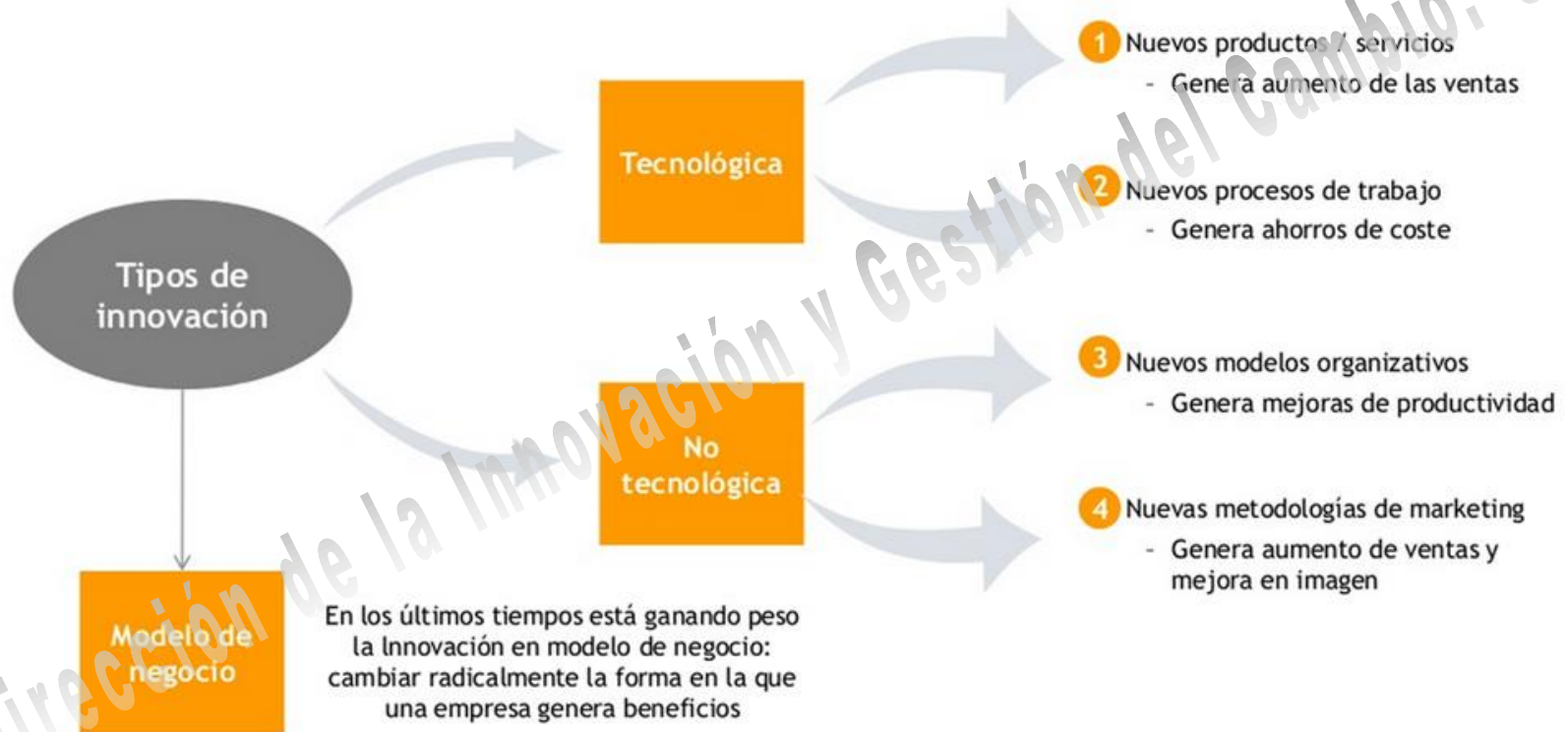


# Innovación No Tecnológica

De acuerdo al Manual de Oslo, la innovación se puede dividir en cuatro tipologías



Ahora innovar no es una opción. Es la estrategia clave para la supervivencia y desarrollo de la empresa en el mercado.

# Innovación No Tecnológica

Innovar es arriesgado

No Innovar es peligroso

- Tipos:
- 1) Innovaciones de proceso
  - 2) Innovaciones de producto
  - 3) **Innovaciones organizacionales**
  - 4) **Innovaciones de comercialización**



*Vivimos en un mercado donde ya no se compite por la calidad de los productos, sino por la calidad de la experiencia al comprarlos y consumirlos.*

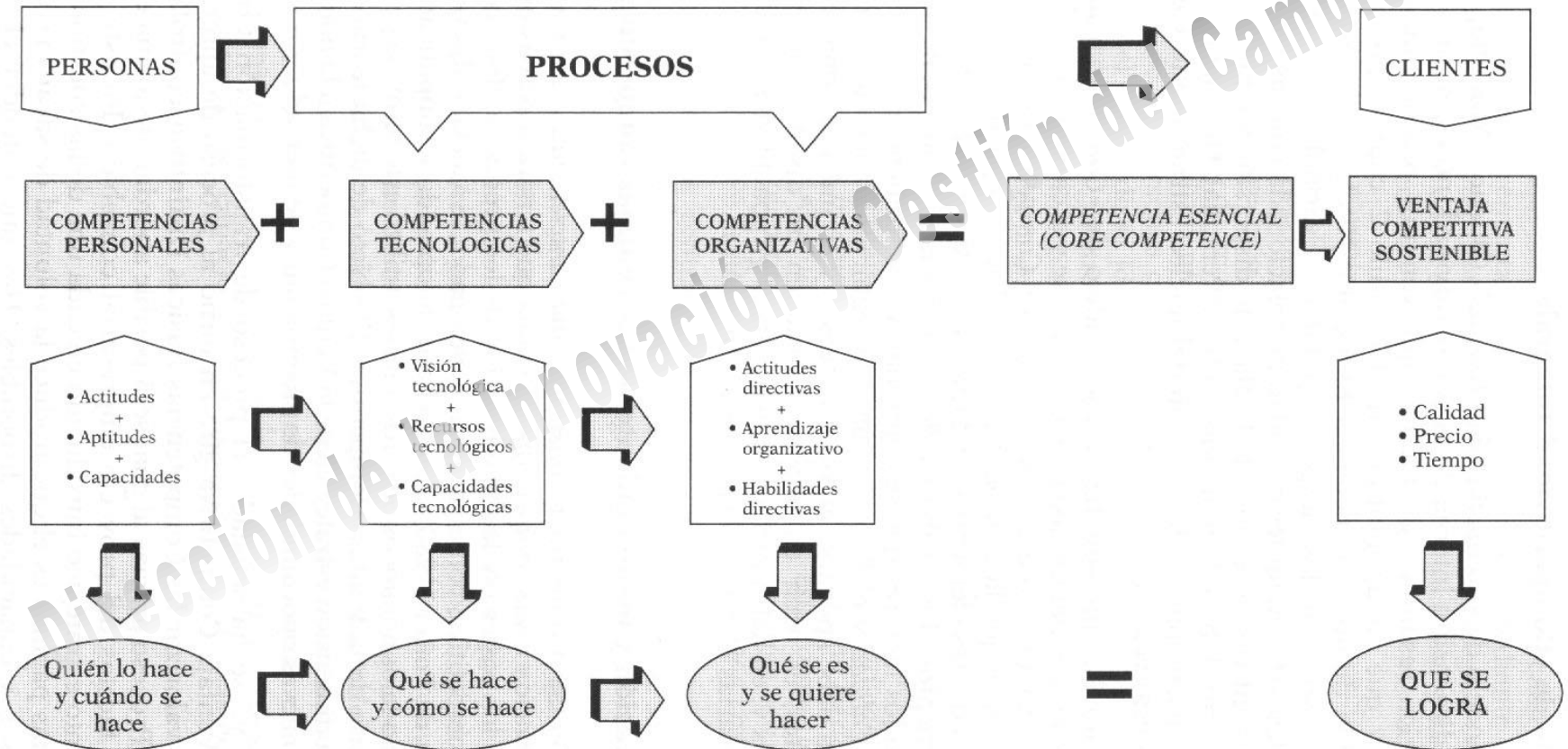
# Innovación No Tecnológica

## La innovación y su gestión.

- **Una Gestión Integral de la Innovación** debe considerar los siguientes aspectos:
  - **Elementos humanos** (competencias personales y competencias organizativas)
  - **Elementos materiales** (competencias tecnológicas)
  - **Estrategia:** Entorno global, entorno tecnológico, producto, cliente, proveedores, competidores...

# Innovación organizacional: Componente humana

FIGURA 9.2.—Modelo de Competitividad Integral: análisis por competencias



## UN NUEVO PARADIGMA DE EMPLEO



## LA ERA DEL TALENTO

SIGLO XXI → CONDICIONADOS POR LA SITUACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA. REDUCCIÓN DE LA NATALIDAD

“EL TALENTO” SERÁ CADA VEZ MÁS EXIGENTE CON LA PROPUESTA RECIBIDA. LAS EMPRESAS DEBERÍAN ACOSTUMBRARSE A VALORAR LOS INTANGIBLES.

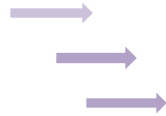
UNA COMPAÑÍA DEBE TENER UNA PROMESA BIEN DIFERENCIADA Y HACERLA REALIDAD DÍA A DÍA PARA DESTACAR EN EL MERCADO LABORAL.



# DIRIGIR HACIA LA INNOVACIÓN Y LOS VALORES

## INNOVACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS

Una estrategia de  
**INNOVACIÓN**  
implica:



CREACIÓN CONTINUA DE VALOR PARA EL CLIENTE  
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS  
DESARROLLO POTENCIAL HUMANO DE LA EMPRESA

**INNOVACIÓN EMPIEZA CON LA GENTE E INVOLUCRA  
ESTRATEGIAS, RESPONSABILIDAD Y VALORES**

**EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN Y LA IMPLICACIÓN DE TODOS LOS  
TRABAJADORES SE CONVIERTEN EN EL FACTOR ESENCIAL DEL CAMBIO**

# El Modelo Europeo de Calidad y Excelencia EFQM

## Modelo EFQM

Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial

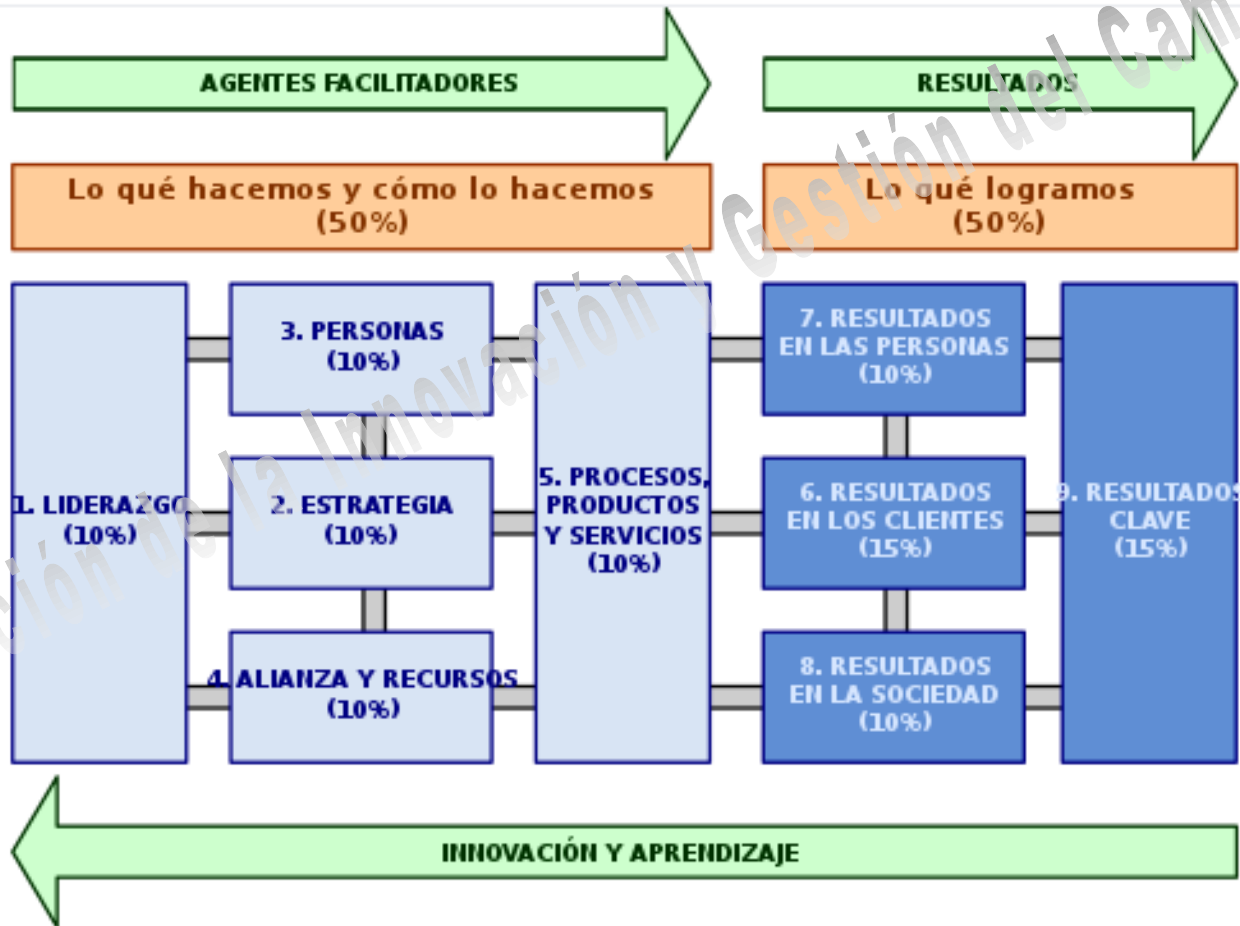


Cuando hablamos de EFQM solemos referirnos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre. Precisamente es la **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**, significado de las siglas EFQM en inglés, una fundación sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países.

# El Modelo Europeo de Calidad y Excelencia EFQM

## Modelo EFQM

Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial



# El Modelo Europeo de Calidad y Excelencia EFQM



# Innovación organizacional

## FACTORES DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

### 3 CLAVES DE LAS EXEMPRESAS CELENTES

- Atención preferente a los **Recursos Humanos**
- Potenciar la **creatividad**, la **gestión de la calidad**, la atención al **cliente** y la búsqueda de la **innovación**
- Existencia de un esquema claro de **valores** compartidos, de una **cultura** fuertemente implantada: determinan la solidez y la imagen de **marca**

# Replantear nuestra organización interna: primer paso hacia la innovación

**La clave de la innovación la tienen las personas.**

- **Rediseño de puestos de trabajo.** ¿Por qué tanta departamentalización? ¿Por qué tantos muros entre las diferentes áreas de trabajo? ¿Tenemos distribuidos los puestos de trabajo de forma que se facilite la comunicación y la transferencia de conocimiento entre unos y otros?
- **Revisión de la política de incentivos.** ¿Es realmente el económico el incentivo más eficaz? Pensad que un incentivo económico provoca un estado de optimismo efímero, pues cuando se convierte en una costumbre, ese incentivo debe crecer o pierde su esencia. No digo que no se haga, pues es algo necesario, sí, pero vamos a complementarlo con otro tipo de motivación.
- **Evaluaciones de desempeño** en las que participen todos y cada uno de los miembros de la organización, de forma que se evalúe desde la directiva y hacia la directiva. Evaluación en ambos sentidos.
- **Flexibilidad para facilitar los procesos.** Vamos a dejar que los empleados tengan libertad de acción y decisión aún a riesgo de que estas decisiones no sean las correctas, pero que puedan centrarse en nuevos proyectos, además de en sus funciones diarias.
- **Que la información y las decisiones fluyan de forma horizontal.** Dejemos que todos conozcan los planes estratégicos de la empresa a corto, medio y largo plazo, de forma sincronizada.

# Replantear nuestra organización interna: primer paso hacia la innovación

**La clave de la innovación la tienen las personas.**

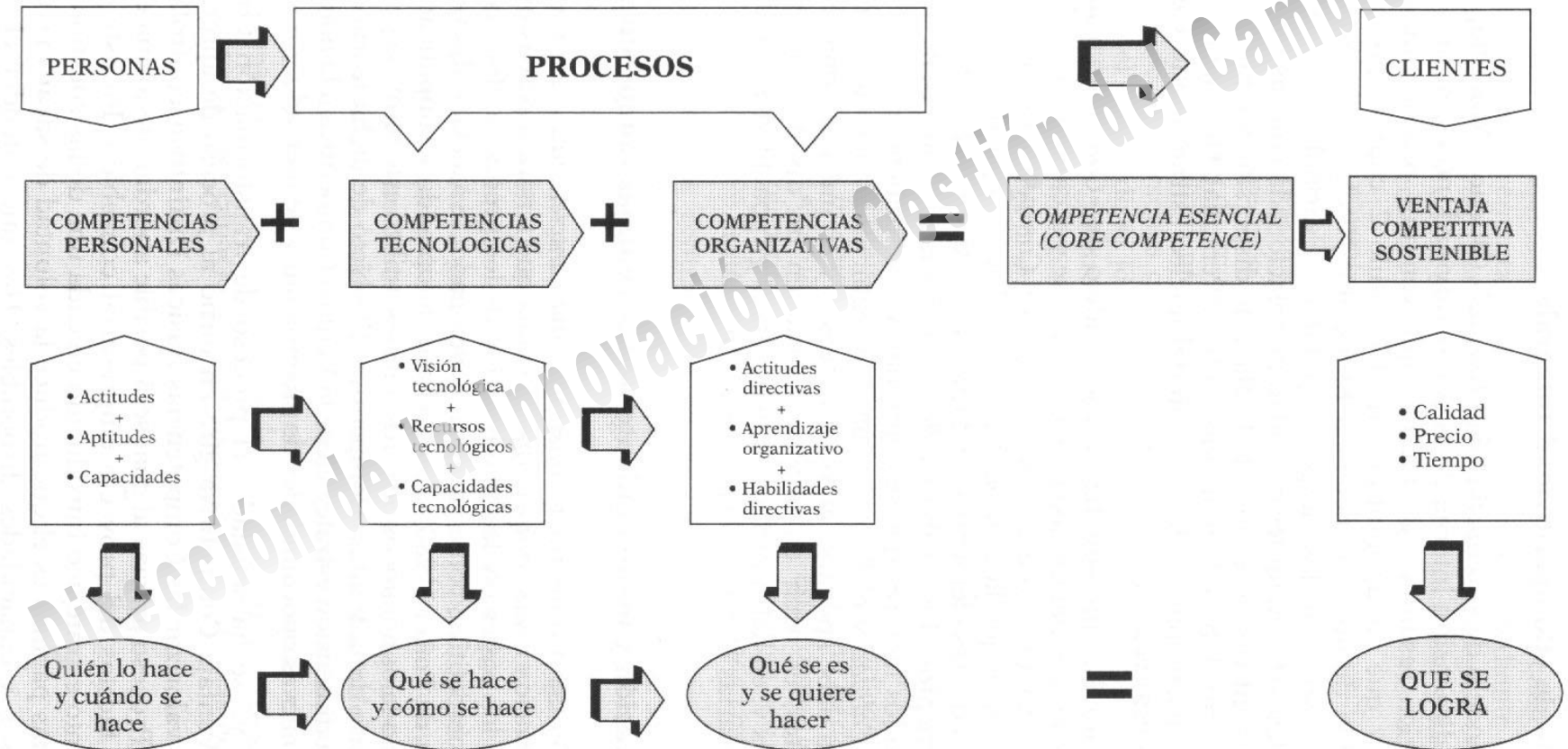
Y por último, algo que os sonará un poco, digamos, diferente...

... Debemos dar **tiempo real para pensar**. Hace poco estuve en un seminario que me abrió los ojos respecto a varios conceptos. Uno de ellos fue este. Si queremos generar conocimiento e ideas, debemos disponer de tiempo para pensar, sin hacer nada más que pensar. Aunque sean 10/15 minutos al día. No vale pensar mientras trabajamos en "lo nuestro". Y si tenemos capacidad de habilitar un espacio físico que propicie este trabajo mental, mejor; un espacio dedicado sólo para pensar y abierto a todos y cada uno de los empleados de la organización. Conozco varias empresas que ya lo hacen y, creedme, el resultado es sorprendente.

Empecemos por aquí y os aseguro que habremos consolidado los cimientos para ir directos a convertirnos en una empresa innovadora.

# Innovación organizacional: Componente humana

FIGURA 9.2.—Modelo de Competitividad Integral: análisis por competencias



# Cómo debe ser el CEO para liderar la transformación en la era digital

**Antonio Núñez**, socio de **Parangon Partners**, ha enumerado las **10 cualidades más valoradas en un CEO**:

- Visión estratégica.
- Capacidad de ilusionar, de motivar.
- Orientación a resultados.
- Flexibilidad y adaptación al cambio, "porque si no, desapareces".
- Valores y ejemplaridad.
- Comunicación con todas las personas de la organización.
- Gestión de la adversidad.
- Curiosidad apasionada.
- Tener claro cuál es el foco.
- Innovar en la nueva era digital.

# Calidad organizacional: Componente humana

## Las 10 habilidades más demandadas

	En 2015	En 2020
1	Resolución de problemas complejos	Resolución de problemas complejos
2	Coordinación con otros trabajadores	Pensamiento crítico
3	Gestión de personal	Creatividad
4	Pensamiento crítico	Gestión de personal
5	Negociación	Coordinación con otros trabajadores
6	Control de calidad	Inteligencia emocional
7	Orientación al servicio	Juicio y toma de decisiones
8	Juicio y toma de decisiones	Orientación al servicio
9	Escucha activa	Negociación
10	Creatividad	Flexibilidad cognitiva

**Estas son las habilidades en las que la IA no puede sustituirte (y probablemente nunca lo hará)**

- 1. Creatividad**
- 2. Pensamiento crítico**
- 3. Inteligencia emocional y empatía**
- 4. Comunicación interpersonal**
- 5. Conciencia ética**
- 6. Toma de decisiones complejas**
- 7. Trabajo en equipo**
- 8. Adaptabilidad y flexibilidad**
- 9. Capacidad de liderazgo**

# Lo que demandan las empresas...



## ... y lo que demandan los profesionales

Las visiones de **Domingo Mirón** y **Lucía Gandarillas**, en definitiva, son las de dos generaciones que, aunque diferentes en su origen, luchan por dibujar **el futuro del empleo**. Un futuro en el que el trabajo será híbrido, la tecnología un componente esencial para innovar, la diversidad un requisito imprescindible de los equipos y las 'soft skills', la flexibilidad y la formación un punto de encuentro entre empresas y profesionales. Todo ello en un entorno laboral que a corto, medio y largo plazo va a cambiar. Y mucho.



# Innovación organizacional

° La calidad organizacional o calidad directiva hace referencia a la toma de decisiones que se realiza cada día en distintos niveles de la dirección en la organización para el logro del mayor nivel de calidad de servicio posible para el cliente.

Este tipo de gestión de calidad tiene **una componente técnica** cuando hace referencia, por ejemplo, al uso de software informático para la toma de decisiones, gestión de equipos, medición de procesos,....

Y este tipo de gestión de calidad también tiene **una componente humana** cuando se gestiona para desarrollar las máximas capacidades de los trabajadores, las actitudes en el trabajo, e incluso cuando se gestiona una imagen de marca empleadora, es decir, la organización se preocupa de dar una buena imagen como lugar deseable para trabajar, por su política de personal, conciliación, formación, promoción, etc, para atraer talento.

**Los trabajadores ya no son los embajadores de la marca,**

**Son la marca en sí**

## Hotelkit para mejorar la comunicación interna

**Teresa de Pablo**, directora de Ventas para España de **Hotelkit**, ha incidido en la rentabilidad que supone para las empresas las inversiones en **comunicación interna** y **digitalización de procesos**, poniendo como ejemplo la ineficiencia muchas veces de la comunicación entre empleados. Hotelkit ofrece así una plataforma donde pueden **comunicarse y colaborar entre ellos**, accesible desde cualquier dispositivo.





# Lidera la transformación digital de tu empresa a través de RRHH

Nuestro software te ayudará durante el proceso de transformación digital. A través de nuestros módulos conseguirás reducir el tiempo de gestión de tareas, aumentarás la productividad y eficiencia de tu equipo y automatizarás procesos de forma sostenible y eficaz.

## Gestiona y organiza tus recursos

- Gestión del personal
- Registro y control de la jornada laboral

## Desarrolla el talento

- Reclutamiento y Jobsite
- Red social propia
- Beneficios del empleado
- Formación



## Automatiza los procesos

- Gestión automática de turnos operativos
- Comunicación interna y gestión de proyectos
- Flujos de trabajo y notificaciones certificadas
- Firma electrónica y Blockchain
- Gestión inteligente de limpieza

## Analiza los datos

- People analytics BI €-FTE

# Impacto del Big Data en la gestión de Recursos Humanos

Son muchos los datos de los que disponen hoy en día las organizaciones, por lo que gracias al Big Data **disponemos de herramientas tecnológicas** capaces de capturar toda la información, ordenarla, analizarla y convertirla en información objetiva para gestionar de una manera más rigurosa los departamentos de Recursos Humanos.

La utilización del Big Data en los departamentos de Recursos Humanos, supondrá un gran avance y podrá aplicarse dentro de muchos ámbitos; el análisis de los datos recogidos nos permitirá actuar de forma predictiva en temas como:

- Quiénes son los líderes con mayor influencia en una empresa.
- Quiénes tienen ese talento especial que se necesita para un determinado proyecto.
- Analizar el desempeño profesional con evaluaciones a compañeros y superiores.
- Que empleados son los que la empresa debe poner más empeño en retenerlos.  
Retención de talento interno.
- Captación de talento externo.
- Mejor productividad de los empleados.
- Procesos de selección para encontrar a los mejores candidatos.

No	Prueba	Área que mide	Que es lo que mide
1	TMN-M	Inteligencia	CI / Información / Juicio / Vocabulario / Síntesis / Concentración / Análisis / Abstracción / Planeación / Organización / Atención.
2	KSTK	Personalidad	Liderazgo / Modo de Vida / Naturaleza Social / Adaptación al Trabajo / Naturaleza Emocional / Subordinación / Grado de Energía.
3	VENTAS	Personalidad en Ventas	Comprensión / Adaptabilidad / Control de sí Mismo / Tolerancia a la Frustración / Combatividad / Dominio / Seguridad / Actividad / Sociabilidad.
4	CLVR	Comportamiento	DISC - D: Empuje / I: Influencia / S: Estabilidad / C: Cumplimiento.
5	DMNS	Inteligencia	Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.
6	RAV	Inteligencia	Mide la capacidad intelectual, habilidad mental general por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías.
7	VAL – ZVC	Valores personales e intereses	Moral/Legalidad/Indiferencia Corrupción/Interés económico/ político / social / religioso

8	BRST	Inteligencia	Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento Lógico / Razonamiento numérico.
9	ALPT	Valores personales e intereses	Interés teórico / económico / estético / social / político / religioso.
10	MSS	Liderazgo (Adaptabilidad)	Habilidad en Supervisión / Capacidad de decisión / Capacidad de evaluación de problemas / Habilidad para establecer relaciones interpersonales / Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.
11	GRDN	Personalidad	Ascendencia / Responsabilidad / Estabilidad Emocional / Sociabilidad / Cautela / Originalidad / Relaciones.
12	LIF	Comportamiento	Estilos de Trabajo: Apoyo / Control / Conservación / Negociación.
13	16 FACPER	Personalidad	Inteligencia, Estabilidad Emocional, Dominación, Impulsividad, Lealtad Grupal, Aptitud Situacional, Emotividad, Credibilidad, Actitud Cognitiva, Sutileza, Consciencia, Posición Social, Certeza Individual, Autoestima, Estado De Ansiedad.
14	10FIG	Habilidades administrativas y numéricas	Información, Juicio, Vocabulario, Síntesis, Habilidad numérica, Análisis, Abstracción, Planeación, Organización y clasificación, Atención y deducción.

# Varias empresas multinacionales ya usan Inteligencia Artificial para analizar la personalidad en las entrevistas de trabajo

Varios programas de selección de personal sirven a empresas como Unilever o Under Armour con algoritmos de análisis facial

El sistema pone nota al candidato según indicadores de cómo gesticula o si las frases que usa son muy largas o muy cortas

"Obtenemos unos 25.000 puntos de información en una entrevista de 15 minutos", asegura un responsable de HireVue

The screenshot displays the HireVue web interface for evaluating candidates for 'HV Sales'. The interface includes a search bar, a list of candidates, and a detailed view of a candidate named Jessica Landon. The candidate list shows names, profile pictures, and status (e.g., 'Undecided', 'Yes', 'No'). The detailed view for Jessica Landon includes a video recording of her, a rating system (5 stars), and a 'Notes (2)' section. The interface also features navigation buttons like 'Prev', 'Next', and 'Back'.

# Innovación organizacional

° La calidad organizacional o calidad directiva hace referencia a la toma de decisiones que se realiza cada día en distintos niveles de la dirección en la organización para el logro del mayor nivel de calidad de servicio posible para el cliente.

Este tipo de gestión de calidad tiene **una componente técnica** cuando hace referencia, por ejemplo, al uso de software informático para la toma de decisiones, gestión de equipos, medición de procesos,....

Y este tipo de gestión de calidad también tiene **una componente humana** cuando se gestiona para desarrollar las máximas capacidades de los trabajadores, las actitudes en el trabajo, e incluso cuando se gestiona una imagen de marca empleadora, es decir, la organización se preocupa de dar una buena imagen como lugar deseable para trabajar, por su política de personal, conciliación, formación, promoción, etc, para atraer talento.

**Los trabajadores ya no son los embajadores de la marca,**

**Son la marca en sí**

## UN NUEVO PARADIGMA DE EMPLEO



## LA ERA DEL TALENTO

SIGLO XXI → CONDICIONADOS POR LA SITUACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA. REDUCCIÓN DE LA NATALIDAD

“EL TALENTO” SERÁ CADA VEZ MÁS EXIGENTE CON LA PROPUESTA RECIBIDA. LAS EMPRESAS DEBERÍAN ACOSTUMBRARSE A VALORAR LOS INTANGIBLES.

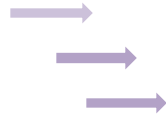
UNA COMPAÑÍA DEBE TENER UNA PROMESA BIEN DIFERENCIADA Y HACERLA REALIDAD DÍA A DÍA PARA DESTACAR EN EL MERCADO LABORAL.



# DIRIGIR HACIA LA INNOVACIÓN Y LOS VALORES

## INNOVACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS

Una estrategia de  
**INNOVACIÓN**  
implica:



CREACIÓN CONTINUA DE VALOR PARA EL CLIENTE  
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS  
DESARROLLO POTENCIAL HUMANO DE LA EMPRESA

**INNOVACIÓN EMPIEZA CON LA GENTE E INVOLUCRA  
ESTRATEGIAS, RESPONSABILIDAD Y VALORES**

**EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN Y LA IMPLICACIÓN DE TODOS LOS  
TRABAJADORES SE CONVIERTEN EN EL FACTOR ESENCIAL DEL CAMBIO**

# ¿Cuáles son los talentos del directivo de éxito?

Domènec Biosca en la XII Jornada sobre la Gestión de Riesgos

“El **primer talento es la felicidad**. Si no se es feliz no se puede transmitir ni dar felicidad a los otros y el negocio hotelero va de dar felicidad a los clientes”.

El segundo es el **talento técnico de una profesión**, aunque agrega que dominar la técnica de una profesión no basta. “Se requiere el talento de la gestión de las emociones y llegar a los corazones de la gente, **el talento emocional**. Biosca señala que, tanto como el conocimiento técnico, **es relevante saber gestionar la parte emocional**. “**llegar al corazón, y hay dos palancas fundamentales para ello**: hay que conocer los hobbies de los empleados, porque cuando tú trabajas en tu hobby, eres feliz; y la otra es el álbum emocional de los empleados. Es importante tener la agenda emocional de la gente, si queremos llegar a su corazón, tener éxito con las personas, porque **el éxito con las personas es multiplicador**”.

# ¿Cuáles son los talentos del directivo de éxito?

**El talento económico.** “Si se le pregunta a un trabajador, ¿quién te paga? Todos contestan ‘la empresa me paga’. No, el sueldo te lo pagas tú y hacerle entender ese valor, se sienten exitosos y aumentan las ventas, y no hay nada que excite más que el éxito”.

Biosca destaca asimismo que **“solo con un equipo, triunfaréis. El líder sin equipo no es nadie”** para referirse al siguiente talento, **el talento de saber crear equipo.** Y tener presente que una empresa no la forman departamentos sino equipos. “Es importante trasladar al hotel el concepto de equipo y punto de ventas, y al personal considerarlo anfitriones cinco estrellas”.

**El talento del cliente,** “que es el que finalmente paga el sueldo de todos”. Y en este punto destaca que **la calidad de servicio es “la talla de cada cliente, que tiene que ser tratado como quiere ser tratado, y éste es un cambio de mentalidad total,** porque no podemos seguir haciendo en los hoteles lo que hacíamos desde hace años para dar respuestas ahora, en el presente”.

# Nuestro talento está en nuestras personas y en el modo en que interactúan

Carlos Morán Moya,  
director general de RRHH y  
Organización  
de CEPSA



En el marco de la cultura CEPSA, ¿cómo definen el talento?

Coincido con el profesor José Antonio Marina que define el talento como la inteligencia puesta en acción, es decir, aplicada para conseguir un resultado. Creo que recoge muy bien el sentido de la palabra talento, porque hace referencia a la inteligencia individual entendida como el conjunto de capacidades y habilidades de las personas, pero puesta al servicio de la consecución de unos objetivos o de un resultado. Hay por tanto diversos tipos de talento y lo importante es lo que consigues en conjunto con cada uno de ellos.

**“HAY DIVERSOS TIPOS DE TALENTO Y LO IMPORTANTE ES LO QUE CONSIGUES EN CONJUNTO CON CADA UNO DE ELLOS”**

<http://www.equiposytalento.com/talentstreet/>

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva

# Necesitamos talento que piense diferente

Cristina Martínez,  
responsable de Talento, Selección  
y Diversidad  
de Vodafone

*Atraer y retener el talento es uno de los aspectos que más preocupa al departamento de Recursos Humanos de Vodafone. Para ello cuenta con un área dedicada a este ámbito, y en el que buscan personas dinámicas, con curiosidad por aprender, con capacidad para relacionarse con sus compañeros y con liderazgo y agilidad mental.*

## ¿Qué tipos de talento tienen?

Tantos como clientes. Para nosotros la diversidad es la clave de una buena estrategia de talento, porque buscamos personas diferentes para conseguir retos distintos. Necesitamos talento que piense diferente, porque las soluciones que se pueden plantear a los dilemas que pueda tener Vodafone van a ser distintas.

**“LA DIVERSIDAD ES LA CLAVE DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE TALENTO;  
BUSCAMOS PERSONAS DIFERENTES PARA CONSEGUIR RETOS DISTINTOS”**

De hecho, he hablado del talento joven, que trae fresca y curiosidad; y del senior, muy necesario para aportar estabilidad; pero para nosotros también es fundamental el talento femenino. En este sentido, acabamos de cerrar un acuerdo para organizar eventos inspiradores para las empleadas de la compañía durante todo un año a través de charlas con mujeres responsables de empresas. Y el mes pasado lanzamos otra iniciativa con directivas de Vodafone, que aportaron experiencias muy enriquecedoras para ellas. Este tipo de iniciativas nos permite retener el talento femenino, y hacer que ellas mismas se conviertan



# Valoramos mucho aquellos jóvenes que son independientes y autosuficientes

**¿Cuáles son los valores personales comunes que buscan en candidatos jóvenes?**

Los valores que buscamos son:

- Motivación e ilusión
- Movilidad
- Autonomía
- Honestidad
- Ganas de aprender
- Implicación
- Trabajo en equipo
- Empatía

**Y en materia de formación curricular, ¿cuáles son los conocimientos y habilidades más demandados?**

A grandes rasgos, se demanda una formación académica superior o dual, e idiomas, como mínimo, un nivel de inglés y/o de alemán fluido.

Sylvia Taudien,  
Fundadora y Directora General  
Advantage Consultores



Lo que demandan las empresas...



... y lo que demandan los profesionales

Así será el empleo del futuro,  
según cinco jóvenes  
profesionales españoles



Las empresas necesitan evolucionar en sus modelos de dirección y acciones para

# FIDELIZAR AL EMPLEADO

*La parte formativa en aspectos digitales, para plantillas existentes, va a tomar mucha importancia y se percibe como un*

*los profesionales están buscando una compañía que invierta en ti", dice el CEO de Turijobs*

Meliá es elegida entre las empresas más atractivas para trabajar en España

Jornada 'Buenas prácticas en RRHH en el sector hotelero', organizada por Randstad

La gestión y retención del talento, palanca estratégica para Meliá

**Patricia Jaén de la Vega**



Directora de Marca  
Empleadora y Adquisición  
de Talento (Madrid)

**Meliá Hotels International**

Premisas que potenciarán su estrategia de expansión internacional

# Meliá Hotels International: sus diez claves para el futuro

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

## El decálogo

La primera de estas diez premisas hace referencia al **fomento de la gestión del talento**, formando y reteniendo a su personal y apostando por perfiles globales para construir una gran cartera de talento acorde con las necesidades de la expansión de la empresa.

En segundo lugar, seguir apostando por **alianzas o joint ventures** para crecer minimizando el riesgo, como ya ha hecho la compañía mediante sus acuerdos con **Jin Jiang** y **Wyndham**.

En tercero, **fortalecer las marcas** para aumentar su reconocimiento y prestigio.

Cuarta premisa, **potenciar las nuevas tecnologías** como uno de los factores claves para la expansión. En este sentido Escarrer destacó que la web **Melia.com** ha pasado de facturar 117 millones de euros hace 3 años, a los más de 180 con los que cerrará 2012.

Premisas que potenciarán su estrategia de expansión internacional

# Meliá Hotels International: sus diez claves para el futuro

La **innovación y la creatividad** se erigen como la quinta, analizando las apetencias de los clientes para adelantarse a sus demandas futuras. Entre los ejemplos citados por Escarrer se encuentra el concepto de hotelería "lifestyle, lugares para ver y ser vistos" que la cadena está poniendo en marcha en su proyecto de **Magaluf (Calviá Beach Resort)**.

En sexta posición, la cadena sitúa el ofrecer la mejor **relación calidad precio**.

Como séptimo punto, **alinear la cultura corporativa con las necesidades estratégicas**, potenciando los valores de vocación de servicio, excelencia, innovación, proximidad y coherencia.

La apuesta por la **sostenibilidad** se convierte en otra de las premisas esenciales, la octava.

La novena es la profundización en la **diferenciación y segmentación** de los productos de la cadena. En este sentido Escarrer ha manifestado que el amplio abanico que ofrece la cadena ha sido la clave de su éxito.

Por último, la décima propuesta (pero no por ello menos importante, según el presidente) hace referencia a la **fidelización** del cliente, que, para Escarrer, "es el mejor activo que tenemos, nuestro mejor embajador", considerando esta fidelización la estrategia más rentable para la compañía.

## Bernard Arnault, propietario de LVMH, se convierte en la persona más rica del mundo.

Bajo el paraguas de LVMH trabajan hoy más de 145.000

- empleados en 70 marcas de alta gama que en el 2019 facturaron 53.700 millones de euros, unas cifras que el convulso 2020 bajó hasta 44.700 millones procedentes de sus seis divisiones: moda y marroquinería, vinos y licores, cosmética y perfumería, relojes y joyería, compras minoristas y varios.

Louis Vuitton, Moët y Hennessy.



**Bernard Arnault**

Prof. Dr. Manu Martínez López - Dpto. Dirección de Empresas y Mk - Universidad de Huelva



## Bernard Arnault, propietario de LVMH, se convierte en la persona más rica del mundo.

“El crecimiento no es sólo una función del precio alto.

También creces cuando te mueves a nuevos mercados, como los de los países en desarrollo. Pero, principalmente, el crecimiento es una función de alto deseo. **Los clientes deben querer el producto.** Eso suena simple, estoy seguro, pero hacer publicidad correcta es muy, muy difícil. Es difícil conseguir que la publicidad represente la verdadera marca. La mayoría de las empresas piensan que es suficiente usar publicidad para presentar una imagen del producto. Eso no es suficiente. **Debe proyectar la imagen de la marca en sí.** Lo último que se debe hacer es asignar publicidad al departamento de marketing. Si lo haces, perderás la proximidad entre los diseñadores y el mensaje al mercado. En LVMH, mantenemos la publicidad dentro del equipo de diseño”.

La evolución del marketing de las empresas



Aquí tienes el nuevo modelo de currículum. Las nuevas competencias de los trabajadores del siglo XXI.

\*\*\*\*\* UNA OFERTA PARA CRECER JUNTOS.

### MI RED

ÉSTA ES MI RED DE COLABORACIÓN.



Mi red puede ayudar y hacer una diferencia en tu Organización.

{ } Large empty curly braces for writing.

### MI OFERTA



ÉSTA ES LA OFERTA QUE PODEMOS CONSTRUIR JUNTOS PARA TUS CLIENTES O USUARIOS.

Juntos podemos crear una nueva oferta para los clientes de tu Organización.

{ } Large empty curly braces for writing.

### MIS CONOCIMIENTOS

ESTOS SON LOS CONOCIMIENTOS QUE HE IDO APRENDIENDO EN MI VIDA.



Se hacer muchas cosas, aunque estas son las que más puedo utilizar si trabajamos juntos.

{ } Large empty curly braces for writing.

\*\*\*\*\*

### MI VALOR

ESTO ES LO QUE TU ORGANIZACIÓN PUEDE GANAR CONMIGO.



Mis conocimientos y mi red pueden generar valor en tu Organización.

{ } Large empty curly braces for writing.

### MIS DESTREZAS

ESTAS SON MIS DESTREZAS Y CAPACIDADES.



Describo aquí las destrezas que creo que más puedo aplicar en tu Organización.

{ } Large empty curly braces for writing.

### MIS ÉXITOS



ALGUNAS DE LAS COSAS QUE HE REALIZADO Y CONSEGUIDO PUEDEN AYUDAR A TU ORGANIZACIÓN.

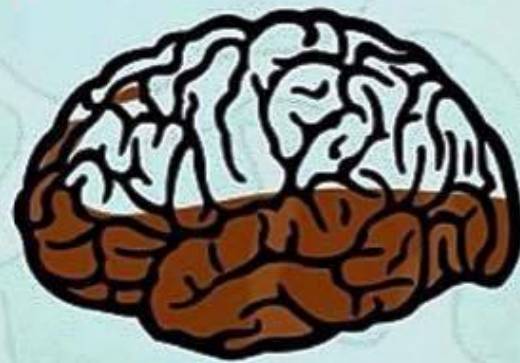
Relaciono aquí, entre las cosas que he hecho, las que creo que más te pueden interesar.

{ } Large empty curly braces for writing.

MIS DATOS ESTA SOY YO Y PODES HABLAR CONMIGO USANDO CUALQUIERA DE ESTOS CANALES



LA MOTIVACIÓN  
ES LA GASOLINA DEL CEREBRO



# Una persona motivada y contenta consigue los mejores resultados

María Eugenia Muguera,  
directora de Talent Management  
de Liberty Seguros

*Liberty Seguros asegura que no lleva a cabo ningún plan específico para fidelizar y retener el talento. Tampoco tiene definida una estrategia encaminada a fomentar su employer branding. No obstante, los datos hablan por sí solos: el 99% de la plantilla tiene contrato fijo, con una antigüedad media de 14 años y una edad media de 43. El secreto del éxito es la importancia que la compañía le da tanto a su talento como a sus valores y cultura.*



Y hablando de valores, ¿cuáles son los valores de Liberty Seguros?

Hace tres años definimos nuestros valores entre todos, los asociamos a comportamientos y los trasladamos a toda la organización. Desde entonces, los valores de la organización son los que guían la valoración del desempeño, los procesos de selección y las evaluaciones 360°.

**“LOS VALORES DE LIBERTY SEGUROS SON LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE, LA ORIENTACIÓN AL LOGRO, EL COMPROMISO Y LA ACTITUD POSITIVA”**

<http://www.equiposytalento.com/talentstreet/>

# En auge las empresas que miden la felicidad de sus empleados

Cada vez más organizaciones lo tienen claro: el **trabajador optimista** rinde más. Los empleados felices permanecen el doble de tiempo en sus tareas, tienen un 65% más de energía y su vinculación a la empresa es mayor, según **un estudio** del IOpenner Institute de Oxford. Por eso aumentan las **empresas** que deciden medir su **felicidad**. Una tendencia incipiente –son una minoría todavía las compañías que invierten en ello– pero que poco a poco va calando en la conciencia de las corporaciones.

“**Un trabajador feliz es amable, sabe trabajar en equipo y antepone los intereses de los compañeros a los suyos**”

## Empresas flexibles

Un común denominador en muchas de estas corporaciones es la flexibilidad de horarios ya que el objetivo no es trabajar unas determinadas horas sino conseguir determinadas metas. Así es como funciona, por ejemplo, la mitad de la plantilla de Dinsa, que recientemente ha lanzado al mercado un escritorio virtual, Libework, desde el que acceder a aplicaciones y recursos de forma segura desde cualquier lugar. “Tenemos un puesto de trabajo móvil, más que un puesto fijo”, comenta el director de Desarrollo de la compañía, Manuel Albarrán.

# La felicidad es un buen negocio para todos

Repercute en ventas, productividad, retención de talento y hasta en bajas médicas

Pablo Claver ha dado algunos datos que así lo corroboran. **Con empleados felices:**

- Las **ventas** crecen entre un 20% y un 40%.
- La **productividad** también se incrementa un 30%.
- La **retención del talento** aumenta un 40%.
- Y descienden un 66% las **bajas por enfermedad** y la rotación del personal.

Pero es que individualmente también todo son ventajas: los **empleados felices** tienen buena salud y **viven una media de 12 años más**, son más eficientes y productivos, optimizan mejor su tiempo, reducen su nivel de estrés, generan un ambiente más positivo y una mayor satisfacción en general.

Por ello propone que las empresas dispongan de **planes de felicidad corporativa** que promuevan, en palabras de Claver, “iniciativas para que los equipos se sientan especiales; que **se viva la cultura, el ambiente y los valores de la organización**; y diseñar paquetes de beneficios atractivos a modo de **retribución emocional**, porque la diferenciación se logra si somos capaces de tocar el corazón de los equipos”.

Fundamentos del Workplace Happiness, tendencia ya consolidada en el sector

# Cinco claves para alcanzar la felicidad laboral

🐦 El espacio de trabajo puede repercutir en la productividad de las empresas, ya que un trabajador motivado y feliz aprovecha mejor el tiempo

🐦 Restaurantes con menús saludables, zonas de relajación para practicar yoga o mindfulness, o deportes como pilates están ganando terreno

🐦 En Estados Unidos ya se ha introducido la figura del director de Felicidad, que tiene como labor fomentarla entre los trabajadores

**1. Todo empieza por construir un buen espacio de trabajo:** Uno de los errores más comunes de las compañías es pensar que el espacio de trabajo no tiene una influencia directa sobre la felicidad de los empleados. Un error que puede **repercutir en la productividad de las empresas**, ya que está comprobado que un **trabajador motivado y feliz** aprovecha mejor el tiempo, se compromete antes con la entidad e incluso es más productivo. Bajo esta premisa de preocuparse por la felicidad de los inquilinos, Edificio Cuzco IV mantiene activo el programa **'Cuidamos tu talento'**, una iniciativa única y pionera en un área de más de 1.300 metros cuadrados destinados a **mejorar la experiencia de trabajo** con un amplio abanico de nuevos servicios.

# Cinco claves para alcanzar la felicidad laboral

**2. Tiempo para el desarrollo personal de los trabajadores:** Esto juega un rol trascendental en el objetivo de la felicidad en el trabajo y por ello se está convirtiendo en una de las prioridades de las compañías. Espacios informales, restaurantes con menús saludables, zonas de relajación para practicar yoga o mindfulness, o deportes como pilates o hipopresivos; o servicios de belleza y fisioterapia, zonas de lactancia... Un tipo de instalaciones que hacen posible que el trabajador cuente con **momentos de desconexión y relax en el día a día** y que contribuyen a tener empleados más felices y sanos.

**3. Apostar por el bienestar a través del deporte:** Diversos estudios como el realizado por la **Universidad de Bristol** demuestran que implementar programas de ejercicio físico dentro del ámbito laboral contribuye al bienestar. La posibilidad de **hacer ejercicio 30 minutos al día antes de empezar la jornada laboral fomenta la felicidad, la creatividad y la concentración** de los trabajadores; además de mitigar las consecuencias que sufren los empleados al estar largos periodos de tiempo sentados.

# Cinco claves para alcanzar la felicidad laboral

**4. Desarrollar la capacidad intelectual de los trabajadores:** Cada vez cobra más relevancia un nuevo concepto de edificio que busca la felicidad de los trabajadores mediante **la convivencia y la participación**. En este sentido, **Espacio C4** cuenta con un programa de **charlas y conferencias punteras gratuitas** para todos los trabajadores de las empresas que forman parte del inmueble, pudiendo proponer éstos las temáticas de estas charlas y los conferenciantes. Además, el edificio organiza **sesiones de afterwork** para fomentar la convivencia y el sentimiento de comunidad y pertenencia, lo que contribuye a un mejor ambiente laboral y a una mayor felicidad.

**5. Introducir la figura del Chief Happiness Officer o director de Felicidad:** Originario de Estados Unidos, tiene como labor fomentar la felicidad de los trabajadores. Es un nuevo profesional que se está incorporando a las empresas preocupadas por **motivar y mimar a los empleados**. Su papel es escucharles, hacer que se sientan valorados y que su opinión cuente, poniendo a su disposición los **canales de comunicación propicios** que garanticen una respuesta a sus necesidades, ideas y sugerencias. Además debe asegurar un buen ambiente laboral, potenciar la retención del talento, y comprobar que las medidas y acciones puestas en marcha funcionan realizando una **encuesta de clima laboral**. Esta figura puede ayudar a que los empleados encuentren la felicidad en sus lugares de trabajo.

