



Future - Ready Companies

Índice



Haz **click** en el **título** para volver al índice en cualquier momento o en un **bloque** para acceder directamente.

03 - 13

El enfoque
Future - Ready

14 - 24

El camino para
convertirse en
Future - Ready

25 - 28

Nuestras
Conclusiones



01



El enfoque
Future - Ready



La pandemia vivida en el año 2020 puso de manifiesto una idea muy clara para el mundo corporativo: los únicos negocios que pueden tener éxito y sobrevivir en el tiempo, son aquellos capaces de adaptarse a los cambios y de afrontar las crisis como grandes olas de oportunidades, que pueden derribarte si no estás preparado, pero que también pueden elevarte hacia el siguiente nivel si eres capaz de dominarlas.

El concepto de resiliencia ha cobrado una gran importancia para las empresas en los dos últimos años, generando un gran **debate sobre la existencia de modelos y metodologías a seguir** para convertirse en empresas más resilientes, preparadas para adaptarse a las disrupciones y a los entornos cada vez más volátiles y cambiantes.

Es aquí donde entra en juego el concepto de “Future - Ready Companies”, compañías preparadas para el futuro, diseñadas y estructuradas internamente para hacer frente a los nuevos paradigmas económicos, políticos, regulatorios y tecnológicos.

En este informe se analizará qué se entiende por una compañía Future - Ready, cómo podemos definirlas, qué características tienen, qué estrategias siguen y cuáles son los perfiles que las componen.

Por otro lado, se explicarán cuáles son los beneficios que una empresa puede obtener al adoptar este modelo y qué pasos ha de seguir para conseguirlo.

¿Qué entendemos por Future - Ready?

La capacidad de adaptación al futuro de una empresa se define como **el conjunto de habilidades organizativas y orientaciones corporativas** que permiten a dicha empresa estar preparada para responder con éxito a los impactos y las oportunidades que surgen a raíz de las disrupciones constantes que afectan a los entornos de negocio.

El concepto de empresa Future-Ready gira en torno a una idea central: **la aceptación del cambio**. Esta aceptación se contempla, además, desde un doble punto de vista:

- **Asumir:** en primer lugar, entender que el cambio es algo que siempre existirá y que no se puede controlar. De hecho, conforme el mundo se ha ido transformando digitalmente, los cambios cada vez llegan con más rapidez y aspectos como los vaivenes económicos, los sistemas de trabajo, las demandas de consumo, los enfoques normativos, etc., están cada vez más marcados por una palabra: incertidumbre. Asumir el cambio es entender que este es algo inherente a los negocios, y externo a la organización. Por lo tanto, las empresas preparadas para el futuro no se centran en intentar evitar el cambio, sino en aquello que sí pueden controlar: su respuesta frente al cambio.
- **Relativizar:** por otro lado, se trata de observar el cambio desde un prisma positivo, tratando siempre de encontrar las oportunidades que puedan hallarse ocultas detrás de una gran disrupción.

Según informes del Banco de España, en la crisis de 2008, aumentó la proporción de riqueza neta acumulada por el segmento más rico de la población. De esta forma, el 10% más rico pasó de acumular un 44% de la riqueza neta total a acumular el 53% en el año 2014. En la crisis de la COVID-19 de 2020 volvió a repetirse de nuevo esta misma situación. Prueba de ello son las industrias que han arrojado grandes cifras de crecimiento durante el periodo postpandemia, como es el caso de la industria tecnológica.

Por lo tanto, este no es un fenómeno aislado ni puntual sino que se reproduce de igual forma, una y otra vez, en los periodos de disrupción económica, y a nivel global.

Pero entonces, ¿cuál es el motivo principal por el cual una gran parte de la población se empobrece durante las crisis mientras que otra sale enormemente beneficiada y reforzada? La respuesta está en la **capacidad de preparación para el futuro y la habilidad para ser resilientes** en dichos momentos complejos, tratando estas situaciones como ventanas de oportunidad.

En consecuencia, las empresas Future - Ready son aquellas que afrontan la incertidumbre con una **actitud flexible** y cuentan con una cultura empresarial diseñada para la adaptación constante y la transformación en base a los retos que el paradigma de los negocios vaya demandando con el tiempo.

Características principales:

Aunque los conceptos de resiliencia y Future - Readiness no son nuevos dentro del mundo del management empresarial, es cierto que han cobrado una mayor relevancia durante los últimos periodos de crisis y especialmente durante la pandemia, donde quedó evidenciada la necesidad de prepararse frente a las disrupciones, y se vieron con claridad las diferentes formas en que cada compañía respondía frente a la situación, siendo palpable si se había llevado a cabo o no este trabajo previo.

Hay una serie de características comunes que todas las fuentes coinciden en apuntar a la hora de describir a las empresas Future - Ready. Podemos agruparlas en cinco conjuntos principales:



Apertura con respecto al cambio: en lugar de resistirse, acogen con entusiasmo las transformaciones y cuentan con una cultura corporativa basada en la búsqueda de oportunidades en los entornos disruptivos. Las empresas Future - Ready se convierten así en cazadoras de tendencias, siempre en busca de métodos para estar a la última en cuanto a innovación y propuestas de negocio.



Enfoque tecnológico: la tecnología forma parte de su core de negocio y es vista como una herramienta de adaptación y un activo esencial. Nunca perciben la tecnología como un coste operativo sino como una inversión estratégica.

- *El 71% de las empresas españolas tuvo que realizar al menos una nueva inversión en tecnología como respuesta directa a la crisis de la Covid-19.*
- *Un 39% asegura haber acelerado sus planes de digitalización en respuesta a la crisis. El 36% afirma que el motivo principal de acelerar la digitalización es que la crisis reveló los puntos débiles de su modelo empresarial.*



Planificación a largo plazo: las compañías Future - Ready no son cortoplacistas, pues funcionan en base a hojas de ruta en las que ya se han contemplado posibles escenarios disruptivos, o cambios de paradigma que puedan tener lugar en el futuro. Por lo tanto, incluyen sistemas de respuesta a la incertidumbre dentro de su planificación estratégica. Dentro de esos sistemas establecen una serie de prioridades en las que enfocarse a largo plazo.

- Según Forbes, el 77% de las empresas a nivel global aún no cuentan con planes de respuesta frente a crisis cibernéticas o posibles disrupciones provocadas por ataques de hackers.
- Según Vodafone, el 54% de las empresas Future - Ready españolas contaban en 2020 con un plan de continuidad totalmente documentado y comprobado regularmente. Esta cifra es de sólo el 30% en el cómputo total.



Agilidad y adaptabilidad: son

empresas flexibles y funcionan en modos operativos de trabajo ágil.

No cuentan con grandes estructuras jerárquicas y silos organizacionales especialmente complejos, lo cual facilita el operar siempre en “modo startup” y poder romper el status quo con rapidez siempre que sea necesaria una respuesta urgente ante una problemática. Por otra parte, se encuentran en un estado permanente de testeo del mercado en modo prueba-error, lo que les permite tener un conocimiento mucho más profundo y actualizado sobre lo que está sucediendo en el negocio.

- Según Workday, entre las organizaciones que respondieron con mayor rapidez al impacto de la pandemia había el doble de probabilidad de que tuvieran implantados sistema de trabajo ágil.
- Según HBR, las empresas con un enfoque de trabajo ágil observan cómo sus CEO pasan de dedicar un 10% de su tiempo a elaborar estrategias a dedicar un 40%.

- Según Fastcompany, las compañías resilientes cuentan con una metodología establecida para entender y evaluar rápidamente las oportunidades del mercado y generar respuestas ágiles utilizando los recursos, el conocimiento y las redes de trabajo que ya tienen en funcionamiento.
- Según IDC, en 2021, aquellas empresas que se enfocaron en ganar agilidad se adaptarán a las disrupciones y las nuevas condiciones del mercado un 50% más rápido que aquellas enfocadas en restaurar su negocio actual.



Propósito y misión establecidos:

las empresas Future-Ready son también empresas “Purpose-driven”, dos conceptos que van íntimamente de la mano. Las empresas con un propósito de contribución social y una misión bien definidas, más allá del espectro económico, muestran unos niveles de resiliencia muy superiores y una capacidad de respuesta frente a la adversidad que es compartida por todos los miembros de la organización, con menor riesgo de fisuras internas.

- Una encuesta de The Economist Intelligence Unit a ejecutivos de negocios de todo el mundo, revela que el 63,4% afirma que el propósito les ha ayudado a innovar y responder mejor frente a las disrupciones.

Formas de adopción y métricas:

Iniciarse en un modelo Future - Ready responde básicamente a un cambio de mentalidad y cultura corporativa. El primer paso siempre proviene de la necesidad de evolucionar y prosperar como organización.

Por este motivo la palabra “evolución” sintetiza muy bien la base sobre la que se sustenta la transformación de una empresa hacia un modelo Future - Ready. En segundo lugar, esa necesidad de evolucionar ha de estar siempre acompañada de la apertura. Así, una empresa que se inicia en este modelo pasa por estar abierta a cambiar su forma de ver las cosas.

Construir una cultura más resiliente y ágil requiere llevar a cabo **profundos cambios a nivel organizativo y estructural**, por lo que, en algunos casos, el proceso se inicia a raíz de que la empresa haya sufrido una fuerte disrupción y se haya visto obligada a adoptar nuevos enfoques.

El tercer eje del proceso es la digitalización. La transformación digital vivida en las últimas décadas ha sido también el desencadenante para que muchas organizaciones repiensen sus modelos operativos y desarrollen nuevas culturas corporativas encaminadas a fomentar la predisposición de los empleados a innovar y embarcarse en nuevas condiciones de mercado cambiantes.

Hay una serie de elementos o pilares básicos que hacen que las empresas se muevan hacia la adopción de este modelo:

- **Necesidad de evolución:** como respuesta a situaciones complejas vividas en anteriores periodos disruptivos o como herramienta para seguir prosperando y creciendo.
- **Apertura a nuevos enfoques:** construcción de una mentalidad de empresa abierta, implementando una nueva cultura corporativa o un enfoque encaminado a promover la innovación.
- **Digitalización:** la llegada de tecnologías como la IA o la automatización hace necesario repensar los modelos de negocio y las estrategias corporativas con la finalidad de seguir siendo sostenibles en el tiempo.

En la escuela de negocios IMD han creado un centro de investigación denominado *Center for Future Readiness* que está liderado por el profesor de gestión de empresas e innovación, y miembro de LEGO, Howard Yu. En este centro han desarrollado un indicador denominado *The Future Readiness Indicator*, la primera herramienta diseñada para medir el nivel de preparación para el futuro de una compañía.

Para ello, se sirven de una metodología que genera una puntuación en base a una serie de variables, hábitos, comportamientos y actitudes. Este conjunto de baremos compone lo que en el centro denominan coeficiente de adaptabilidad de una empresa y lo aplican en base a cuatro industrias diferentes: automovilística, servicios financieros, tecnología y moda.

Para establecer las puntuaciones se basan en un **alto volumen de datos extraídos de diferentes fuentes de información** de las compañías: informes financieros, informes de inversión, presentaciones de analistas, perfiles de los directivos en plataformas profesionales como LinkedIn así como bases de datos de prensa, inversión e I+D.

Por otro lado, basan sus criterios de medición en el análisis de una amplia literatura de gestión empresarial e innovación publicada durante la última década.

Si nos fijamos en la primera de las categorías, relativa al sector automovilístico, vemos cómo Tesla encabeza el ranking, para cuya puntuación de 1 a 100 puntos han medido los siguientes siete baremos:

Resultados financieros:

- Crecimiento de los ingresos operativos.
- Beneficios (EBITDA).
- Ingresos operativos por empleado.
- Tendencia reciente de ganancias.
- EPS Rating (Beneficio por Acción).

Expectativa de crecimiento por parte de los inversores:

- P/E Ratio.
- Precio del valor contable (PBC).
- Crecimiento en la capitalización de mercado.
- Valor de empresa / EBITDA.

Diversidad del negocio:

- Apariciones en prensa relativas a capital riesgo.
- Número de adquisiciones.
- Número de inversiones.
- % de ventas internacionales.

Diversidad de los empleados / RSC:

- % de mujeres empleadas.
- % de mujeres en cargos de alta dirección.
- Demografía del CEO.
- Competitividad de la sede.
- Puntuación RSC.



Investigación y Desarrollo:

- Intensidad de las actividades de I+D.
- Crecimiento en la intensidad de las actividades de I+D.
- Gasto en I+D.
- Aumento del gasto en actividades I+D.
- Número de patentes registradas.

Resultados tempranos de innovación:

- Apariciones en prensa relativas a:
 - Vehículos autónomos.
 - Vehículos eléctricos.
 - Coches conectados.
 - Movilidad compartida.

Flujo de caja y deuda:

- Quick ratio.
- Efectivo sobre activos totales.
- Ratio de apalancamiento.
- Tendencia del flujo de caja operativo neto.
- Flujo de caja operativo / Ingresos.

Top 10 compañías sector tecnológico que lideran el ranking Future Readiness:

Empresa	Puntuación
Alphabet	100.0
Amazon	98.5
Microsoft	91.6
Meta	83.7
AMD	73.0
NVIDIA	72.6
Netflix	71.6
Alibaba	68.7
Apple	62.2
Salesforce	60.6

Fuente: IMD

Esta metodología de valoración del Future Readiness es un buen ejemplo que sirve para entender qué tipo de indicadores se pueden tener en cuenta para evaluar el nivel de preparación de una empresa de cara al futuro y muestra cómo, a pesar de las diferencias inherentes a cada sector, existen una serie de comportamientos y características comunes que pueden guiar a una empresa en el camino hacia convertirse en Future-Ready, independientemente de la industria en la que opere.



Modelo Future - Ready y competitividad:

Según HBR, ser una empresa Future - Ready significa adquirir las capacidades necesarias para poder seguir compitiendo en el futuro. Y es que existe una interconexión entre eficiencia operativa y rendimiento que necesita ser sostenida en el tiempo. Este concepto es lo que se conoce como madurez operativa de una organización.

Sin embargo, hay que **establecer una diferenciación con el concepto de capacidad predictiva**, dado que la madurez operativa no se adquiere mediante la utilización de sistemas de modelaje futuro sino que consiste en una adaptación organizacional interna que permite ofrecer respuestas más eficientes ante eventos inesperados.

Las empresas que han adoptado un enfoque Future - Ready de forma temprana están más capacitadas, por tanto, para mantener su posición competitiva sin verse tan afectadas por posibles cambios externos a la organización, como pueden ser las dinámicas del mercado o el impacto de la transformación digital.

Hay una serie de causas que hacen a las empresas Future -Ready alcanzar posiciones más ventajosas a nivel competitivo. Podemos establecer las siguientes como principales:

- **Planificación estratégica a largo plazo:** aparte de priorizar los puntos críticos del negocio, planificar a largo plazo permite establecer una visión más amplia de la situación de la compañía en el mercado y con respecto a sus competidores.
- **Fortalecimiento operativo:** los sistemas bien organizados a nivel operacional, con estructuras ágiles y eficientes son capaces de responder mejor en las situaciones disruptivas ya que son más moldeables y adaptables al entorno. Esta capacidad ofrece una ventaja competitiva enorme en los momentos de recesión o derrumbamiento del mercado.
- **Mayor capacidad para establecer prioridades estratégicas:** los modelos Future - Ready llevan a las empresas a focalizarse más en los verdaderos aspectos críticos del negocio a nivel estratégico.



- **Gestión de riesgos:** las compañías Future-Ready sitúan los riesgos del negocio en una posición destacada de sus planes estratégicos. Esto no quiere decir que se trate de compañías con aversión al riesgo sino más bien todo lo contrario: tienen presente el riesgo y actúan en base a él de forma sostenible sin caer en apalancamientos excesivos y funcionando en un modo de prueba-error constante, testeando iniciativas sin comprometer más recursos de los necesarios.
- **Modernización constante:** las empresas predispuestas a su actualización obtienen mejores resultados no solo a nivel de producto y servicio sino también en áreas como la asignación de recursos, la construcción de liderazgo, la captación y retención de talento o los procesos de comunicación. Todo este conjunto de mejoras deriva en un posicionamiento óptimo a nivel de competitividad general en el mercado.
- **Foco tecnológico:** en el paradigma actual de los negocios, cada vez más digital y automatizado, esto es ya un garante de competitividad a futuro. Este enfoque implica así estar abierto a los últimos avances en robótica, Inteligencia Artificial, Blockchain, Internet de las Cosas, Big Data o computación en la nube.
- **Recapacitación:** las compañías con foco tecnológico encuentran talento con mayor facilidad y, por otro lado, se aseguran de contar con perfiles más proclives a la adaptación en términos de innovación digital y nuevas formas de trabajo.



02



El camino para
convertirse en
Future-Ready

Prepararse para los desafíos:

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la intención de convertirse en una compañía Future - Ready puede llegar de dos formas diferentes:

- Por haber sufrido un **importante impacto económico que requiera** replantearse y reconstruir toda la cultura organizativa, no solo para sacar a flote la compañía sino para que, en el futuro, estas situaciones puedan solventarse de forma óptima.
- Como **medida proactiva para adaptar la compañía** al devenir del futuro y contar con una estructura resiliente a los cambios.

En ambos casos la solución es la misma: replantear la cultura corporativa desde su base. El paso más importante en este proceso de rediseño corporativo es el establecimiento del propósito o misión de la compañía, que actuará como un nexo de unión entre todos los miembros de la organización.

En concreto son tres los pilares que han de definir esta adaptación corporativa:

- **Propósito:** definición de una misión que explique el sentido de la compañía en términos que vayan un paso más allá de la obtención de beneficios económicos.
- **Orientación:** definición clara del enfoque con el que abordar las decisiones cruciales sobre el futuro de la compañía.
- **Flexibilidad del modelo de negocio:** habilidad y predisposición para modificar los planes estratégicos y operativos cuando sea necesario para afrontar cambios o encontrar nuevas formas de crear valor.



Descentralizar la toma de decisiones:

Para agilizar y flexibilizar la estructura interna de la organización, una de las primeras premisas deberá estar encaminada a reducir la jerarquía y dinamizar los organigramas excesivamente rígidos. Este va a ser un factor crucial especialmente en aquellas compañías más tradicionales que aún se encuentren llevando a cabo una adaptación a los nuevos entornos digitales, y sigan manteniendo estructuras heredadas u obsoletas.

Llevar a cabo esta medida no implica la eliminación total de los puestos de responsabilidad, ni de las estructuras con roles definidos para el mejor funcionamiento de la compañía, pero sí dota de una **mayor autonomía para la toma de decisiones por parte de los diferentes equipos de trabajo**, permite adaptar los roles y funciones a las necesidades concretas de cada situación o proyecto específico, reduce la carga burocrática y elimina los silos organizacionales demasiado estrictos.

Otra de las ventajas de esta medida es que **reduce significativamente el micromanagement** y esto se ve reflejado en una mayor sensación de autonomía individual por parte de los empleados y los equipos de trabajo, así como en un sentimiento de estar siendo partícipes de los avances y los logros alcanzados por la compañía. Todos estos factores repercuten, a su vez, en una mayor satisfacción entre los miembros de la organización y, por tanto, en un mayor compromiso, identificación y fidelidad hacia la marca.

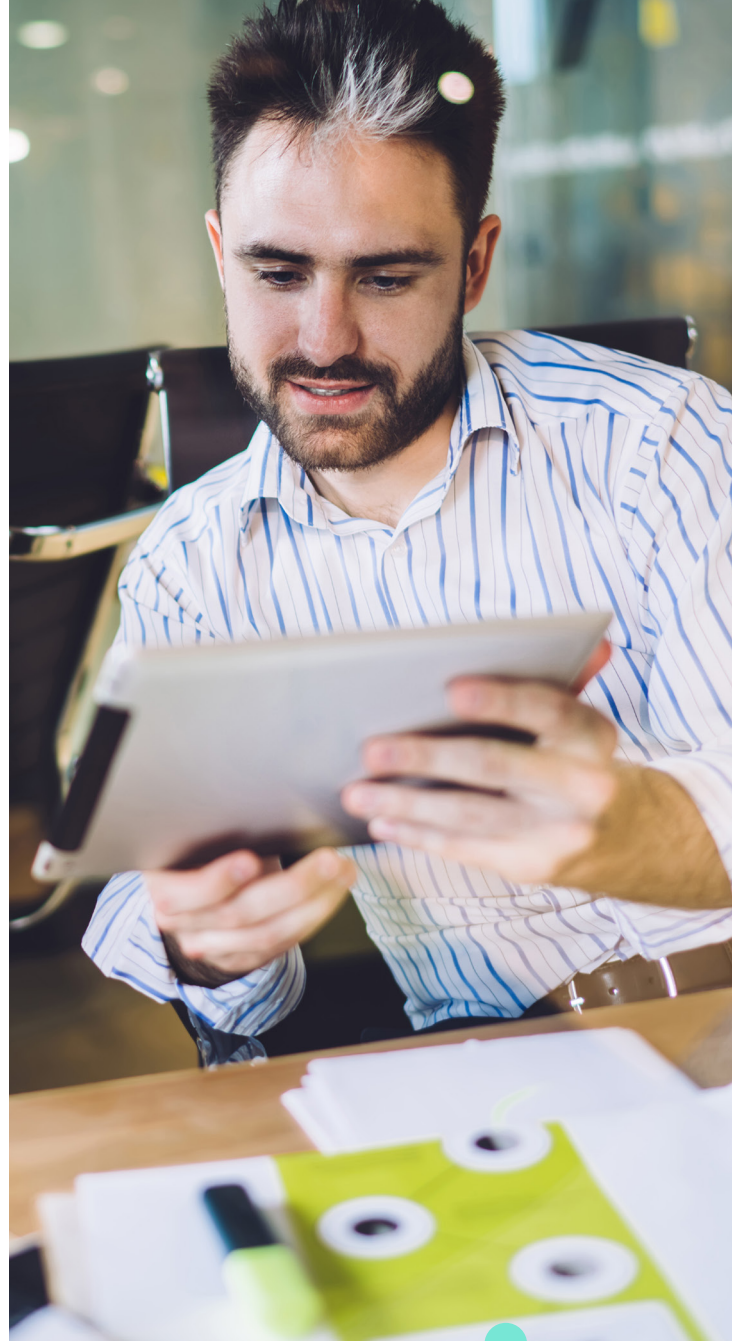
La descentralización de la toma de decisiones es un proceso complejo que, en muchas organizaciones, da lugar a reticencias y negativas, por parte tanto de roles ejecutivos como operativos, a delegar confianza en los equipos para la toma de decisiones de forma independiente. Sin embargo, es un trabajo que necesariamente se deberá llevar a cabo para conseguir crear organizaciones más flexibles y adaptables.



Técnica de trabajo ágil:

Seguidamente a la descentralización de responsabilidades, deberá implementarse un esquema de trabajo en modo Agile que permita habilitar equipos de desarrollo rápido. La adopción de esta metodología deberá ir acompañada de un plan global de investigación y desarrollo que involucre a toda la organización en la innovación y sitúe a la tecnología en el centro del negocio. El sistema de trabajo ágil deberá estar diseñado para poder construir con rapidez equipos de trabajo flexibles formados por miembros de diversos roles y departamentos. Estos equipos deberán también poder deshacerse una vez se han obtenido los objetivos marcados en los diferentes proyectos y los roles ejercidos por cada miembro deberán ser también flexibles para poder ir cambiando con el tiempo.

El objetivo de implantar este sistema es conseguir flujos de desarrollo de negocio similares a los que tienen lugar en empresas emergentes, independientemente del tamaño de la organización, y poder contar así con un **feedback más rápido de los usuarios**, comprobando la viabilidad de las iniciativas sin necesidad de comprometer excesivos recursos o tener que llevar a cabo planificaciones a muy largo plazo.



Adoptar un sistema de trabajo ágil no es, por tanto, un proceso concreto sino que ha de concebirse como un ingrediente fundamental de la nueva cultura corporativa Future-Ready encaminada a flexibilizar la estructura interna de la organización y eliminar barreras para la innovación, la actualización del negocio y la rápida adaptabilidad a los nuevos paradigmas de mercado y demandas de los consumidores.

Plan de identificación de tendencias:

La organización deberá contar con un plan definido para identificar los cambios de tendencia del mercado y contar con equipos de trabajo enfocados 100% a la innovación para dar respuesta a estos desafíos.

Uno de los ingredientes fundamentales de este plan serán los procesos permanentes de obtención de feedback de usuarios. También se deberán habilitar canales para que tanto los clientes y usuarios como los empleados puedan aportar ideas y ser partícipes de la mejora constante del negocio. De igual forma, los sistemas de captación y fidelización de talento deberán estar enfocados a la integración de perfiles tecnológicos y de innovación, así como la actualización permanente y la readaptación de habilidades entre los miembros de la organización.

Otro elemento crucial dentro del plan de innovación será el establecimiento de un sistema de analítica de datos en base al cual se sustente la identificación de tendencias, y que permita validar las estrategias y optimizar las proyecciones a futuro. Este sistema debe estar enfocado, desde su concepción, en el objetivo de anticiparse a las necesidades futuras que puedan surgir entre los consumidores, así como contar con una mayor visibilidad del entorno económico en el que está operando la compañía, tanto a nivel general como dentro de su negocio particular, para predecir cambios que se puedan producir a medio y largo plazo.



Digitalización y automatización:

La eficiencia operativa será una de las máximas a alcanzar por esta nueva compañía Future - Ready, para ello se deberá abrazar la tecnología y utilizarla como herramienta para la eliminación total o la reducción de todos aquellos procesos manuales poco eficientes o rutinarios, las burocracias y, en definitiva, todas aquellas tareas de escaso valor que puedan estar quitando tiempo a los miembros de la organización, el cual podrían estar dedicando a otras actividades más estratégicas de cara a la consecución de los objetivos fijados.

La tecnología debe contemplarse como herramienta para **mejorar la experiencia de cliente**, sirviéndose de ella para hacer más sencillo el día a día de los consumidores o las interacciones que mantienen con la empresa.

Así, la nueva organización debe abrazar nuevas tecnologías avanzadas y disruptivas y abrirse a digitalizar todas aquellas tareas y procesos susceptibles de automatizar, siempre y cuando esto revierta en un doble beneficio: mayor eficiencia operativa interna y mayor satisfacción de cliente.

También deberá establecer un proceso de retroalimentación para pensar en cómo puede hacer que los procesos, tanto internos como externos, sean más rápidos, eficaces y eficientes. Esto requerirá destinar periódicamente tiempo a pensar, evaluar y rediseñar la operativa.

Las preguntas que la organización debe plantearse permanentemente deben ser:

- ¿Qué procesos ineficaces podemos eliminar?
- ¿Qué operativas se podrían agilizar y hacer más eficientes?
- ¿Qué tareas de poco valor se podrían reducir o automatizar?
- ¿Qué procedimientos obsoletos se mantienen activos en las interacciones con los clientes?



Comunicar la visión de futuro:

Una vez definidos los pilares de esta nueva cultura corporativa y establecido el plan de acción, será necesario poner en marcha un ambicioso plan de comunicación, con el objetivo de hacer llegar el nuevo modelo a toda la organización, y que este sea aceptado y compartido por sus miembros.

Este plan estará basado principalmente en estrategias de endomarketing, encaminadas a promocionar los valores de la compañía, **difundir el propósito y transmitir sensación de unidad** para trabajar en un objetivo común.

Estas campañas tendrán por objetivo convertir a los empleados en embajadores de marca y conseguir que su identificación con la compañía trascienda el ámbito puramente económico.

Lanzar iniciativas enfocadas a mejorar el engagement de marca, la fidelización y el compromiso entre los empleados es una apuesta segura para aumentar los niveles de flexibilidad y resiliencia de los que la compañía disfrutará en el futuro.

También deberá servir para explicar los pilares de la transformación corporativa y cuáles son sus objetivos y finalidades. La tarea es conseguir que los miembros de la organización entiendan el porqué de los cambios requeridos y conseguir el mayor apoyo posible a las iniciativas lanzadas.



Construir un plan de formación a largo plazo:

La siguiente etapa será la de diseño e implementación de un programa de formación para todos los miembros de la compañía a través del cual estos puedan integrar la nueva operativa. Las actividades de este programa deberán servir para poner en común tanto los nuevos valores corporativos como la nueva forma de proceder, llegando a los detalles más concretos y específicos del negocio.

Este plan de formación debe servir también para generar el cambio de mentalidad necesario en todos los miembros de la organización, proveer a estos del conocimiento y las herramientas adecuadas para ello y, por último, conseguir ese objetivo de visión compartida establecido en el primero de los puntos.

Además de contar con una fase inicial de adaptación y comunicación de la nueva cultura corporativa, el programa de formación deberá estar diseñado para su mantenimiento en el tiempo y deberá costar de un sistema de actualización permanente para ir incluyendo nuevas temáticas y áreas de conocimiento. Por lo tanto, la formación deberá contemplarse como un proceso más, dentro de las diferentes actividades de trabajo, y debe ser una máxima a cumplir independientemente de las escalas o roles que se ejerzan dentro de la compañía.

Para construir el plan de formación habrán de tenerse en cuenta los siguientes pasos:

Evaluar las necesidades actuales: hay que entender el estado de conocimiento actual existente entre los miembros de la compañía, conocer las habilidades con las que se cuenta, así como las lagunas o los aspectos con margen de mejora.

Reskilling o upskilling: considerar hasta qué punto hace falta un proceso de reskilling o upskilling entre los miembros de la plantilla y evaluar la situación de la forma más individualizada posible. Este ejercicio debe llevarse a cabo de forma honesta y requerirá de la colaboración proactiva por parte de cada uno de los profesionales. En este aspecto, hay que eliminar la percepción de la actualización de habilidades como un proceso negativo y conseguir que sea contemplado como una actividad asociada al trabajo que es permanente en el tiempo. La actualización y readaptación de perfiles va a ser un proceso cada vez más frecuente y común dentro de las organizaciones. Sin ir más lejos, según una encuesta de LinkedIn, el 72% de los responsables de formación y desarrollo en empresas a nivel global consideran que esta es una de áreas de trabajo prioritarias en 2022. Este mismo informe arroja que en 2021 se produjo un incremento del 94% en la demanda de las empresas de este tipo de perfil enfocado a la gestión del aprendizaje y el desarrollo de carrera entre los miembros de la plantilla.

Diseñar el plan de formación: una vez evaluada la situación, se ha de pasar a la definición del programa. Para ello, deberán tenerse en cuenta la multitud de demandas y opciones diferentes que van a existir entre los diferentes equipos y roles dentro de la organización. En base a esos requerimientos, los responsables de aprendizaje y formación irán estableciendo líneas de actuación con foco en la readaptación individualizada. En una primera etapa, será esencial sobre todo dedicar esfuerzos a la formación de las capas de liderazgo y gestión para después ir descendiendo entre los diferentes cargos y roles operativos. Contar, en primera instancia, con un equipo de liderazgo bien formado ayudará después a que el conocimiento se vaya compartiendo de forma práctica, durante la operativa diaria, mientras el resto de los miembros de la organización continúan con sus planes formativos. De esta forma, las capas ejecutivas deberán ejercer un papel de guía para los equipos.

El plan de formación debe estar asociado, además, a las metas a largo plazo que se hayan establecido dentro del plan estratégico de la organización. Por lo tanto, este ha de servir a modo de conexión entre las necesidades actuales y futuras en términos de crecimiento y consecución de las metas fijadas. De esta forma, el rendimiento del programa de formación podrá evaluarse en base al cumplimiento de los objetivos de negocio marcados en el tiempo, lo cual permitirá ir estableciendo cambios y adaptaciones también en el propio programa formativo.

La estructura del plan de formación deberá tener en cuenta tres aspectos:

- **Habilidades técnicas:** partiendo desde los aspectos más básicos hasta los conocimientos especializados y propios de cada puesto y función, el plan de formación deberá garantizar que está funcionando para conseguir que cada miembro de la organización adquiera las habilidades técnicas más avanzadas en términos de digitalización y automatización.
- **Habilidades humanas:** el objetivo del plan de formación debe ser conseguir que los miembros de la organización trabajen en habilidades necesarias para la resiliencia, la adaptación al cambio, el trabajo colaborativo y en equipo, etc. Para ello, se focalizará el trabajo en áreas como el fomento de la constancia, la empatía, la disciplina, el pensamiento crítico o la creatividad.
- **Habilidades de aprendizaje:** este aspecto pone un especial foco en preparar a las personas para que cuenten con la capacidad de absorber conocimiento con mayor agilidad y rapidez, así como para tener una mayor predisposición a la formación constante y a la búsqueda permanente de nuevas formas de hacer las cosas, rechazando los procesos obsoletos. Por lo tanto, el plan de formación deberá contar además con un plan para fomentar la capacidad de aprendizaje en sí. Para apoyar este aspecto, en la etapa de cambio de cultura organizativa deberán haberse planificado ya también los esfuerzos encaminados a construir una cultura de aprendizaje.



Para la puesta en funcionamiento del plan de forma práctica, las empresas contarán con múltiples herramientas y procedimientos entre los que podemos encontrar:

- Cursos y eventos presenciales y online.
- Jornadas de trabajo temáticas.
- Trainings funcionales para aplicación práctica en tareas reales.
- Equipos de testeo en entornos controlados y sandboxes.
- Programas de coaching individuales.
- Programas de mentoría personalizada para diferentes áreas o funciones.
- Plataformas de aprendizaje virtual.
- Plataformas de Shared Knowledge.
- Plataformas de realidad aumentada para la realización de experiencias inmersivas con finalidad formativa.

En cualquier caso, para el éxito de los programas de formación, será crucial que las organizaciones Future-Ready adopten un enfoque no basado en soluciones instantáneas sino en la construcción constante de formación, para ir pivotando de unos procesos a otros según sea necesario en cada momento. Por lo tanto, el plan de formación ha de abordarse no como un sprint sino como una puesta en forma y un mantenimiento a largo plazo.

Generar y compartir conocimiento:

Por último, la organización deberá contar con sistemas, herramientas y procedimientos capaces de registrar los flujos de conocimiento que se generan dentro de la organización durante las actividades cotidianas, los testeos de mercado, los programas formativos, el feedback con el cliente y el desarrollo de productos. Este sistema deberá permitir que el conocimiento fluya y se comparta entre las diferentes áreas y equipos que componen la organización con la finalidad de poder utilizarlo tanto para optimizar procesos como para dar respuesta a nuevas demandas de mercado.

En este punto, las herramientas tecnológicas se pueden combinar con la generación de redes internas, tanto formales como informales, creadas a través de las relaciones profesionales surgidas de a actividad diaria. También serán de gran utilidad las plataformas online en las que los miembros de la organización puedan compartir ideas, aprendizajes o debatir sobre nuevas tendencias de mercado o desarrollos de producto.

El carácter informal de esas plataformas permitirá a los miembros de la organización compartir conocimiento de una forma más proactiva. Sin embargo, hará falta **establecer roles de responsabilidad** para recoger y organizar todo este conocimiento generado de una forma “no oficial”.

El plan de gestión del conocimiento deberá estar basado en valores como la diversidad, la aceptación de ideas innovadoras, la cultura de aprendizaje y, en general, en la capacidad de pensar de formas creativas y diferentes a las habituales.

Por otro lado, la gestión del conocimiento no estará basada únicamente en los flujos generados internamente sino que también tendrá por objetivo aprender de lo que está haciendo la competencia e incluso conocer cómo se afrontan diferentes problemas o cuestiones desde el punto de vista de otros negocios diferentes al propio.

Las empresas Future-Ready harán especial hincapié en aspectos del conocimiento orientados específicamente a la adaptación al cambio, como por ejemplo:

- Saber cómo acelerar la adquisición de nuevas disciplinas enfocadas al éxito futuro.
- Identificar y entender cuáles son las fuerzas disruptivas que afectan al sector y cómo pueden aprovecharse estas en beneficio de la organización.
- Identificar diferentes modelos y estrategias organizativas y entender cómo se ponen en práctica los planes de implementación.
- Descubrir diferentes estructuras, procesos y unidades de negocio.

03



Nuestras
conclusiones

Las empresas Future - Ready son aquellas que aceptan el cambio, asumen que es inevitable y **adaptan su cultura corporativa** para contar con mecanismos que permitan afrontarlo desde una perspectiva positiva.

Sus principales características son:

- Están abiertas a la transformación, tanto de sus procesos operativos como de su modelo de negocio.
- Abordan su negocio a través de un enfoque eminentemente tecnológico.
- Cuentan con una planificación estratégica a largo plazo.
- Cuentan con estructuras ágiles y flexibles que permiten la adaptabilidad constante y permanente.
- Funcionan bajo un modelo Purpose - Driven que establece una misión como empresa, más allá del rendimiento económico.

Para medir el nivel de preparación de una empresa de cara al futuro se pueden emplear una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos que evalúan tanto aspectos relacionados con el rendimiento financiero como con la capacidad de innovación y diversificación.

Pueden emplear los siguientes KPI:

- Datos sobre resultados financieros: evolución de ingresos y beneficios operativos, tendencias de beneficios obtenidos por empleado o por acciones y otros.
- Flujos de caja y niveles de deuda.
- Expectativas de crecimiento de mercado o de rendimiento de las inversiones.
- Volumen de compras, adquisiciones e inversiones de capital riesgo.
- Datos sobre diversificación del negocio.
- Datos sobre internacionalización.
- Ratios de diversidad y demografía de empleados.
- Datos de gasto y actividad de I+D.
- Datos sobre resultados de las inversiones en innovación.

Los pasos para implementar un modelo Future-Ready son:

- Llevar a cabo un cambio de cultura organizativa encaminado a la **preparación de la compañía** para los posibles retos a futuro.
- Descentralizar la toma de decisiones con el objetivo de **flexibilizar la respuesta rápida** frente a cambios urgentes e imprevistos.



- Implantar un sistema de trabajo en modo ágil que permita operar en base a un **modelo de prueba-error y un continuo testeo** de mercado con bajos niveles de riesgo e inversión en recursos.
- Establecer un **programa de innovación permanente** enfocado a la respuesta rápida frente a las últimas tendencias surgidas en el mercado.
- Adoptar un modelo de **digitalización y automatización** encaminado a eliminar o reducir al máximo los tiempos dedicados a tareas improductivas o de escaso valor con la finalidad de reinvertir dichos tiempos en acciones estratégicas.
- Contar con un **plan de comunicación** diseñado para que todos los miembros de la organización acepten e interioricen en el nuevo modelo estratégico y operativo.
- Poner en marcha un **programa de formación revisable** y permanente en el tiempo, que involucre a todas las diferentes capas y roles dentro de la estructura organizativa.
- Diseñar un **sistema de generación, registro y difusión** de conocimiento cuyo objetivo será generar flujos y redes que permitan compartir de forma rápida la información que se va generando, tanto interna como externamente, a través de la actividad diaria de la compañía.

