

Patrocinado por:

Grupo Reimatel

SuDirectivo.com

Búsqueda de directivos 2.0



INFORME
**TENDENCIAS EN EL MUNDO DE LOS
NEGOCIOS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS**

Jorge Nogués

Basado en el report "Agent of Change" elaborado por el "Economist Intelligence Unit"

Acerca de Jorge Nogués



jnagues@sudirectivo.com

Vivo en Barcelona con mi esposa y soy padre de dos hijas.

Soy Ingeniero Industrial por la Universidad de Barcelona y MBA por el IMD de Ginebra. He trabajado como directivo de la multinacional química americana Du Pont en las áreas financiera y estratégica en diversos países hasta 1986.

Pionero del telemarketing en España, fui Presidente Fundador del Grupo Marketing Telefónico en 1986 con plataformas en Barcelona, Madrid, Sevilla y Buenos Aires, y también Presidente Fundador de la Asociación de Empresas de Marketing Telefónico AEMT-FECEMD.

También fui pionero en España de la venta de equipos telecom por marketing directo como Presidente Fundador del Grupo Telecomunicación, cabecera de varias empresas que en 1995 lanzaron el primer catálogo nacional y la primera tienda on-line de productos telecom.

Desde 2011, nuevamente pionero en la introducción del concepto de head-renting en España, nueva modalidad de contratación de directivos senior como alquiler de directivos a tiempo parcial.

Actualmente soy el Presidente Fundador del Grupo Reimatel, que desarrolla en España los conceptos de *headhunting 2.0* a través de www.sudirectivo.com y *headrenting* por medio de www.reimatel.es

Soy el autor del blog <http://www.directivosyempresarios.com>

Sumario

- Introducción
- ¿Por qué le llaman crisis cuando quieren decir cambio?
- Impacto de la tecnología en las empresas en la próxima década
- Los microempresarios con nuevos modelos de negocio son el futuro
- La empresa en 2020: La economía Barbie
- El empleo en 2020: Freelance, start-up y 24/7
- La oficina híbrida del futuro y los work-hubs
- Empresa 2020: Personalización, co-creación y transparencia
- Las empresas frente a la tecnología: Distintas velocidades

Introducción

Este informe está basado en el reportaje “Agent of Change” <http://bit.ly/GAhVkT>, publicado en Marzo de 2012 por el Economist Intelligence Unit www.eiu.com –la rama de análisis de negocios del prestigioso grupo británico The Economist–, y en él se desvelan las tendencias que influirán en la evolución del mundo empresarial en la próxima década, extraídas de un sondeo a 567 directivos senior y de entrevistas en profundidad a personas relevantes del mundo de la tecnología y de los negocios.

Sus páginas son un compendio resumido de los aspectos más relevantes del informe adaptadas a la realidad del entorno empresarial español, enriquecidas con aportaciones externas, matizadas por mi experiencia profesional y expuestas según mi visión personal.

Espero que el lector pueda extraer conclusiones de provecho que le ayuden a enfocar con éxito sus decisiones de desarrollo empresarial de cara al futuro.

¿Por qué le llaman crisis cuando quieren decir cambio?

Creo sinceramente que la situación actual no es una crisis sino que responde a un cambio profundo en las relaciones económicas globales. De la misma manera que la adolescencia no es una crisis sino el paso de la infancia a la madurez –aunque la persona sea la misma, experimenta una profunda transformación en la visión de futuro, la gestión de su vida y las herramientas que utiliza–, las empresas deberán adaptarse a los nuevos tiempos cambiando su visión, gestión y herramientas.

Los políticos nos hablan de crisis, que significa un parón por problemas coyunturales limitado en el tiempo, y nos quieren vender la idea de que tras ella vendrá una vuelta a la normalidad anterior y al crecimiento continuado al que ya nos habíamos acostumbrado.

Algunos pensamos que el nuevo período de crecimiento continuado que sin duda vendrá –aunque no sabemos cuándo–, será diferente a la normalidad anterior, ya que el sistema actual está caduco y no puede crecer más porque las causas que lo propiciaron se han quedado obsoletas:

- Consumidores de rentas altas en un Occidente dominante comprando a crédito productos fabricados a bajo coste en un Oriente poco influyente.

- Sistema financiero especulativo con grandes rentas virtuales (burbuja) desvinculado de su actividad primaria de financiar la economía real.
- Baja productividad global e ineficiencia de las empresas en la transición a la economía de la tecnología y el conocimiento.

Creemos en cambio que el nuevo crecimiento vendrá como resultado de una ola de cambios – que ya se están esbozando– que arrasará a las empresas que no sepan adaptarse a la vez que abrirá múltiples ventanas de oportunidad –que ya se están vislumbrando–, y que sentará las bases de un nuevo sistema saneado con horizonte para crecer.

Pero ¿cuáles serán estos cambios?

Nadie tiene una bola de cristal y es temerario intentar adivinarlo. Algunas de las previsiones que se hicieron en el pasado hoy nos hacen reír, como la de un alto directivo de la empresa Digital Equipment que se atrevió a decir en 1977: “No hay ninguna razón por la que nadie quiera tener un ordenador en su casa”

Pero el informe “Agent of Change” revela consenso entre los entrevistados sobre tres mega-tendencias que condicionarán el mundo de los negocios en los próximos años:

- Cambio acelerado del poder económico de Occidente a Oriente
- Inestabilidad de los mercados financieros y recesión económica en Occidente.
- Avances tecnológicos.

Impacto de la tecnología en las empresas en la próxima década

Este informe se focaliza en el último aspecto, que es el que se considera que tiene un impacto más directo en la organización y operativa de las empresas. En este sentido, la mayoría de los encuestados coinciden en que la irrupción de la tecnología en los negocios no sólo continuará, sino que se acelerará en la próxima década, soportando nuevos modelos de negocio y propiciando un profundo cambio de las estructuras organizativas de las empresas. Es significativo que cuatro de cada diez consultados temen que sus organizaciones no puedan mantenerse al día y, en consecuencia, perderán competitividad.

Aparte de nuevos inventos o tecnologías hoy desconocidas y que puedan aparecer, los entrevistados coinciden en el impacto que tendrán tecnologías y tendencias ya existentes y cuyo desarrollo influirá de manera decisiva en las empresas en la próxima década, y que se pueden resumir en algunas predicciones generales:

La primera es un aumento exponencial en la velocidad de procesamiento de datos, capacidad de memoria y ancho de banda a un coste cada vez más reducido, que permitirá acometer tareas que hoy son imposibles. Además, el poder combinado de *la nube* con la conectividad móvil abrirá nuevas posibilidades de uso de la información a todos los niveles.

La segunda predicción es un enorme incremento en el volumen de datos (big data) que les llegarán a las empresas procedentes de una creciente variedad de fuentes de información. La multitud de sensores y dispositivos inteligentes que se expandirán por todas las cadenas de producción, transporte y comercialización de los productos y en la prestación de servicios producirán una masa de información de gran magnitud cuyo procesamiento útil será todo un reto. Los expertos citan a los equipos inteligentes y a los sistemas de analítica de datos entre las tres tecnologías de mayor impacto en la próxima década.

La tercera predicción es la creciente facilidad de comunicarse conseguida por la irrupción en el mundo de los negocios de las tecnologías de comunicación, de la videocomunicación y de las redes sociales, que cambiarán la estructura de equipos y organizaciones al disminuir los costes de transacción, internos y externos, favoreciendo de paso la subcontratación. Ello implicará un cambio en la manera de trabajar de mucha gente.

Por último, los consumidores consolidarán su ascenso erigiéndose como la mayor fuente de innovación tecnológica, por encima de los equipos de investigación de las empresas y de los propios empleados.

Estas predicciones, junto con el impacto de nuevas tecnologías y tendencias que puedan ir apareciendo, tendrán grandes implicaciones en los modelos de negocio, estructuras organizativas, puestos y tipos de trabajo y las relaciones dentro de la empresa y con su entorno, clientes y proveedores.

Los microempresarios con nuevos modelos de negocio son el futuro

Uno de los aspectos que destaca el informe es que los mayores cambios no provienen directamente de los avances tecnológicos en sí, sino de los nuevos modelos de negocio que las empresas han sabido construir sobre ellos. Por ejemplo, e-Bay o Facebook no han desarrollado una nueva tecnología única para ser líderes en sus mercados, sino que han creado un nuevo modelo de negocio sobre una tecnología ya existente.

Aunque aparezcan nuevas tecnologías en los próximos años, es muy probable que los grandes cambios provengan de nuevas aplicaciones de tecnologías actuales, sea para mejorar radicalmente procesos de negocios o para desarrollar nuevas formas de interactuar con los clientes. En este sentido, más de la mitad de los entrevistados creen que el mercado en el que operan tendrá poco parecido en 2020 con el actual.

Los sectores mencionados más afectados por nuevos modelos de negocio que reconfigurarán el sector tal como lo conocemos son, por este orden medios y entretenimiento, bancos y telecom, sin olvidar el comercio minorista y los servicios profesionales.

Un aspecto interesante del informe es el relativo a la gran masa de datos que se va a generar debido a la reducción de costes de almacenamiento digital y a la proliferación de sensores y dispositivos captadores, que cambiará algunos modelos de negocio

y generará otros nuevos. La UE estima que sólo los datos del sector público europeo pueden generar un negocio de 40.000 millones de euros. Por ejemplo, el acceso a datos de transporte público ha generado el desarrollo privado de aplicaciones de servicios de información, como horarios de trenes, y ya existen y se crearán muchas más *apps* en base a dichos datos. A nivel empresarial, esta masa de datos (*big data*) no será fácil de procesar, y las empresas deberán adaptar toda su arquitectura de datos e incorporar sistemas analíticos para interpretarlos a fin de poder aprovecharlos de manera útil.

Pero lo más importante para los empresarios es que la continuada reducción de costes de la tecnología durante la última década ha hecho posibles nuevos modelos de negocio, antes impensables, y se prevé que esta tendencia continúe, con las empresas compitiendo menos en el volumen de capital invertido y mucho más en la fuerza de sus proyectos. El listón está ahora más bajo que nunca y lo que antes era una cuestión de capital para poder competir, ahora ya no lo es. Esto está resultando en un importante incremento en el número de micro-empresarios, que ahora pueden crear sus propios negocios y competir con poco capital en mercados muy abiertos.

Así pues, si eres creativ@ y tienes espíritu emprendedor, busca un modelo de negocio innovador y lánzate al mercado. ¡Ya no hay barreras!

La empresa en 2020: la economía Barbie

Existe consenso en que van a haber grandes y profundos cambios previstos en las estructuras de las empresas, la mayoría de las cuales todavía mantiene la organización jerárquica clásica del siglo XX, diseñada para delegar tareas de arriba abajo.

Ahora la tecnología está cambiando la manera en que la gente colabora entre sí. La universalización del e-mail ha significado un cambio fundamental en las comunicaciones de negocios, pero también ha revelado importantes ineficiencias, de tal manera que algunas empresas se están planteando eliminar los e-mails internos. En la próxima década se desarrollarán masivamente nuevas formas de comunicación, hoy más minoritarias, como la videoconferencia y las redes sociales corporativas, que mejorarán esta colaboración.

Mejor colaboración quiere decir más externalización, porque la lógica de la gran empresa es que los costes internos de transacción son inferiores a los externos. Ahora que la tecnología reduce los costes externos, las organizaciones pueden redimensionarse con estructuras más pequeñas y eficientes, externalizando la mayoría de procesos. Nueve sobre diez entrevistados opina que en el 2020 sus equipos de trabajo incluirán miembros externos a la organización. Ello incluye aspectos antes impensables, como departamentos enteros o directivos en head-renting.

El área donde es más obvia la reducción de estructuras es en el *back-office*, las actividades secundarias de la cadena de valor que actúan de soporte a la actividad principal. La mayoría de estas actividades pueden ser externalizadas con un elevado ratio de efectividad/coste y otras simplemente desaparecerán porque la tecnología permitirá automatizar los procesos. Como ejemplo, las compañías de bajo coste EasyJet y Ryanair emplean personal de vuelo similar y, en cambio, han reducido drásticamente en *back-office*. A destacar que más de las tres cuartas partes de los entrevistados opina que su departamento interno de IT será externalizado en la próxima década, devorado por la nube.

Los avances en la colaboración permitirán además establecer equipos virtuales para proyectos específicos, juntándose desarrolladores con contratistas y redes para proyectos determinados y separándose después. Un apunte interesante es que la colaboración abierta será en el futuro un nuevo modelo de negocio.

Los efectos de los avances en la colaboración irán más allá de la simple manera en que los equipos interactúan, porque permitirán dar más responsabilidad a los colaboradores (*empowerment*) que formarán equipos que dispondrán de mucha información, gracias a la tecnología móvil y a la analítica avanzada, con capacidad autónoma de decisiones dentro de un marco estipulado por la dirección.

Todo ello cambiará la estructura organizativa de las empresas, que serán menos jerárquicas, con un organigrama muy plano, y altamente descentralizadas. El resultado es una importante disminución del rol de los mandos intermedios y el aumento de la meritocracia sobre la jerarquía. Un ejemplo específico es un bufete de abogados, donde uno de ellos cuelga en la en la red de colaboración interna un problema de un cliente para recoger ideas de los demás. De esta manera, los mejores destacan independientemente de su edad, prestigio o nivel de estudios.

Con estos cambios, las empresas medianas deberán decidir si quieren crecer y llegar a ser grandes empresas con las economías de escala que ello comporta o convertirse en pequeñas empresas hiperespecializadas y muy competitivas. Así pues, se espera para el año 2020 una economía Barbie, con muchas grandes y pequeñas empresas y pocas organizaciones de tamaño mediano.

Pero lo más difícil no será la tecnología, que ya existe, sino los cambios culturales que esto va a representar y los retos para la dirección, que deberá encontrar la manera de gestionar y controlar estas organizaciones planas, que tienen un grado de incertidumbre muy superior a la organización piramidal clásica basada en el “*job description*”, donde todos saben lo que tienen que hacer.

Todo un reto para los directivos: adaptarse a la gestión de la incertidumbre o correr el riesgo de quedar marginados.

El empleo en 2020: freelance, start-up y 24/7

La tecnología no sólo impacta en los modelos de negocio y en la estructura de las empresas, sino también en la naturaleza del trabajo de las personas. Uno de los efectos más dramáticos es la alta probabilidad de que la expansión económica se desenganche de la creación de empleo, dada la gran velocidad con que los empleos son sustituidos por los avances tecnológicos.

Aunque un estudio de McKinsey de 2011 demuestra que por cada empleo destruido por Internet en la pymes se han creado 2,6 nuevos empleos en media como consecuencia del desarrollo de nuevos negocios relacionados con Internet, existe una seria preocupación de que el aumento exponencial de la tecnología romperá este equilibrio, eliminando más trabajos obsoletos de los que se creen en las nuevas tecnologías.

Un ejemplo de futuro es el reciente éxito de las pruebas del nuevo coche sin conductor de Google, cuyo desarrollo puede dejar sin trabajo a miles de conductores de camiones y taxis, como ya está empezando a ocurrir con los trenes sin conductor.

Hasta ahora la tecnología sustituía los empleos de más bajo nivel, eliminando los trabajos más duros, pero ahora que la tecnología es más inteligente, ubicua y barata, comienza a afectar a empleos de mayor nivel, estandarizando muchas funciones antes reservadas a especialistas, por lo que muchas profesiones corren el riesgo de ser diezmadas.

Dos ejemplos son la industria legal, donde la búsqueda documental ocupa una parte muy importante del tiempo de los abogados, y la diagnosis radiológica, que requiere años de entrenamiento. Ambos procesos han experimentado importantes avances tecnológicos que permiten un elevado nivel de automatización y, aunque el software no va a reemplazar a abogados ni a médicos, sí va a suponer un fuerte impacto en los equipos de soporte de estos profesionales.

Existe consenso en que las empresas se van a descentralizar y externalizarán la mayoría de los procesos no clave, por lo que cada vez habrá menos contratos fijos y más contratos de *freelance*. Para muchas ocupaciones basadas en el conocimiento, cada profesional será su propia *start-up*, que ofrecerá sus servicios a las empresas y deberán en consecuencia reciclarse continuamente para mantenerse al día. Es el fin del modelo de empleo generalizado tal como lo conocemos hoy.

Para los ejecutivos, la tecnología es un arma de doble filo. Por un lado les ha liberado de sus despachos, proporcionándoles movilidad y flexibilidad. Pero por otra parte dificulta la desconexión, convirtiendo su jornada laboral en disposición permanente. La cultura 24/7 representa un cambio social muy importante, donde el domicilio ya no es un refugio. Además del riesgo de parálisis por sobreinformación que resulta de la inundación de datos antes mencionada, los directivos experimentarán un acusado deterioro del balance entre su vida personal y laboral, que dificulta desconectar. Aunque este último aspecto depende bastante de la propia autodisciplina y capacidad organizativa de cada persona.

LA OFICINA HÍBRIDA DEL FUTURO Y LOS WORK-HUBS

Además de cambiar la naturaleza del trabajo de las personas, como decíamos más arriba, la tecnología también incidirá de manera importante en el espacio físico donde trabajan, que en el futuro poco tendrá que ver con su configuración actual.

Eso ya ha ocurrido en las fábricas con la instalación de robots, liderada por el sector del automóvil, pero el rápido desarrollo de la inteligencia artificial acelerará este proceso, expandiendo la aplicación de robots a todo el sector productivo.

También en la banca, la automatización ha permitido que los clientes efectúen sus operaciones rutinarias en los cajeros, teléfonos móviles y on-line, en un proceso que está convirtiendo paulatinamente las oficinas bancarias en centros de consulta para operaciones más complejas.

En cuanto a la oficina tradicional, el concepto del siglo XX por el que la gente se desplaza masivamente por las ciudades para sentarse juntos sólo para realizar su trabajo está siendo cada vez más cuestionado, debido a las nuevas opciones más flexibles que están apareciendo. Ocho de cada diez entrevistados opinan que las nuevas tecnologías y la nube convertirán en “virtual” el actual entorno laboral y que muchos de los elementos de trabajo actuales desaparecerán, entre los que se cuentan los teléfonos fijos, los PCs de sobremesa y, más tarde, los propios servidores centrales.

El estudio detecta una clara tendencia hacia el trabajo en casa, en la medida en que sea posible, y la aceptación cultural de esta modalidad está creciendo, a lo que no es ajena la presión en las empresas para reducir costes de oficina. En la última década, la proporción de personas que trabajan desde casa en el Reino Unido ha crecido un 21% hasta alcanzar el 13% de la fuerza laboral, que representa 3,7 millones de personas

En este sentido, la oficina se puede convertir en un espacio híbrido, un punto de encuentro donde reunirse, intercambiar ideas y encontrarse con los miembros del equipo, por lo que, más que mesas y despachos propios, las personas utilizarán mesas y salas comunes disponibles o reservadas previamente.

Pero el trabajo en casa presenta dos problemas. El primero es la sensación de aislamiento de las personas, lo que está dando pie a un nuevo negocio, que son los “work hubs”, pequeñas oficinas locales bien equipadas con sistemas de conectividad, en las que se dejan caer de vez en cuando los teletrabajadores de distintas empresas residentes en la zona, sea cuando su actividad requiere telepresencia o simplemente cuando necesitan relacionarse o trabajar en compañía de otros. El segundo problema es de dirección, ya que dirigir en la distancia es mucho más difícil que hacerlo con un equipo presencial, por lo que los directivos deberán desarrollar nuevas habilidades para motivar a sus equipos de teletrabajo y obtener de ellos la máxima productividad. Eso ya lo conocen los directivos contratados en régimen de head-renting, ya que ellos mismos trabajan parte de su tiempo desde su casa.

EMPRESA 2020: PERSONALIZACIÓN, CO-CREACION Y TRANSPARENCIA

Uno de los aspectos que aparecen como resultado natural de los avances tecnológicos es el cambio en la manera de interactuar entre las empresas y sus clientes en la próxima década, período en el que los expertos auguran una profunda tendencia hacia la personalización de los productos y servicios.

La gran profusión de datos (*big-data*) y el desarrollo de la analítica posibilitarán que las empresas conozcan a sus clientes casi mejor que ellos mismos, permitiéndoles así personalizar sus productos y reaccionar rápidamente ante cualquier cambio. Junto con la proliferación de sensores mencionada en artículos anteriores, los avances tecnológicos llevarán la personalización a niveles desconocidos. Como ejemplo se cita que los sensores de un tractor que actualmente avisan de cuándo precisa mantenimiento, se sofisticarán para analizar la composición de la tierra y su señal se procesará con sistemas analíticos enlazados a webs de meteorología para informar a los agricultores sobre cuándo plantar o segar.

La personalización ya es visible en medicina, con tratamientos cada vez más individualizados, en la banca, con planes de ahorro o inversión a medida, y en algunos sectores avanzados como el del automóvil, donde algunas marcas permiten que el usuario configure en la web el coche de sus sueños antes de solicitarlo.

Pero su impacto en el desarrollo de productos, bautizado como co-creación, tiene un gran recorrido por delante. La empresa danesa de juguetes Lego ya tiene una herramienta en Internet para que los usuarios diseñen su propio juguete, que la compañía les fabricará a medida y, en un sentido más amplio, Starbucks y Dell disponen de plataformas de colaboración abiertas a sus clientes para obtener ideas de mejora, que luego incorporan a sus productos y servicios.

Pero lo más sorprendente del estudio es la expectativa de que los clientes y las comunidades virtuales suplantarán al R&D interno como la primera fuente de ideas de innovación de productos y servicios en 2020 y que los clientes serán tan importantes como los propios empleados en la aportación de ideas para la mejora de los procesos de negocios.

Sin embargo, la organización de un sistema de co-creación efectivo no está exenta de dificultades. Por una parte, estos sistemas deberán ser atractivos para los clientes. Como ejemplo negativo se cita el de la empresa Levi's, que experimentó con un sistema masivo de personalización de sus *jeans*, que finalmente abandonó por falta de participación.

Otro problema es la capacidad de estructurar en positivo la masiva proliferación de ideas primarias deslavazadas generadas y que, sin embargo, deben recibir un *feedback* adecuado para mantener la participación.

En términos generales, la personalización basada en el conocimiento del consumidor tiene sus límites culturales en la reticencia a proporcionar información personal a las empresas. Por otra parte, aunque las nuevas tecnologías amenazan la intimidad de los consumidores –incluso si no quieren–, la ventaja para ellos es que también proporcionan gran transparencia a las empresas.

Los sistemas on-line de comparación de precios, los fórums, las redes sociales y otras herramientas de calificación de servicios presionarán cada vez más a las empresas no competitivas, que ya no podrán esconder sus elevados márgenes o pobres servicios. Esto beneficiará a los consumidores que adquirirán mayor poder sobre los proveedores.

Esta transparencia acabará afectando a todo el mercado, incluidos a los profesionales, como los médicos y los abogados, a quienes no les gusta ser comparados ni calificados, pero ello redundará en una mejor calidad de sus servicios. En resumen, dentro de una década, el cliente tendrá el mando.

LAS EMPRESAS FRENTE A LA TECNOLOGÍA: DISTINTAS VELOCIDADES

A lo largo de este informe hemos visto cómo incidirán los cambios tecnológicos en la economía, en el mercado, en las empresas y en sus empleados en el 2020. Todo será más abierto y transparente y las empresas deberán adaptarse y competir en un marco de incertidumbre. Ya no podrán esconder sus ineficiencias. Algunos encuentran este escenario aterrador porque sus estructuras son poco flexibles. Otros en cambio ven una oportunidad para desarrollarse en los nuevos campos abiertos por los avances tecnológicos, en busca de su océano azul.

Las conclusiones apuntan a que que muchas empresas y hasta sectores enteros se habrán hundido en 2020 debido a los efectos disruptivos de los rápidos cambios generados por el impacto de la tecnología, y serán reemplazados por otros sectores emergentes. La automatización suprimirá muchos empleos que a su vez serán sustituidos por nuevas ocupaciones. Por su parte, los directivos deberán cambiar su enfoque, porque dirigir empleados con gran flexibilidad, *empowerment* e independencia en entornos de trabajo virtuales poco tiene que ver con la dirección de equipos actual.

También hemos visto que los procedimientos de negocio y las estructuras empresariales deberán cambiar para adaptarse y ser competitivas. Sin embargo no hay que olvidar que estos cambios afectan a personas y serán realizados por personas. Y si algo ralentizará los cambios, no será la disponibilidad de tecnología sino

la resistencia cultural de estas personas a adaptarse a su imparable avance. La gran barrera del progreso no es tecnológica, sino cultural, porque los cambios sociales requieren tiempo.

Esta resistencia reducirá la velocidad de evolución hacia los futuros entornos de trabajo virtual y estructuras jerárquicamente planas. Este va a ser el gran reto de los directivos en la próxima década: gestionar los efectos de los avances tecnológicos y adaptarse a los tiempos, dirigiendo equipos de personas que se resistirán a cambios rápidos.

Tanto los que no hagan las profundas reformas necesarias para adaptarse al nuevo entorno que viene como los que quieran ir demasiado rápido infravalorando los aspectos humanos que comportan, tendrán serios problemas. En cambio aquéllos que tengan claro adónde deben ir y que pongan a las personas en el centro de sus decisiones, serán los que salgan reforzados.

Espero que este informe haya sido de utilidad a mis lectores y les haya servido para tener una idea clara de las tendencias que marcarán la próxima década y de cómo enfocar los cambios para reforzar su competitividad durante este turbulento período, lleno de riesgos y de oportunidades.

Mis enlaces

Personal

- Mi blog: www.directivosyempresarios.com
- Mi perfil personal en LinkedIn: <http://linkd.in/11PRaFB>
- Mi perfil personal en Twitter: <http://bit.ly/187moLN>
- Contacto: jnoques@reimatel.com

SuDirectivo.com

- La web: www.sudirectivo.com
- Perfil de SuDirectivo.com en LinkedIn: <http://linkd.in/ZKjeMc>
- El grupo SuDirectivo.com en LinkedIn: <http://linkd.in/17sl9V6>
- Perfil de SuDirectivo.com en Twitter: <http://bit.ly/17slq30>

Reimatel Management

- La web www.reimatel.es
- Perfil de Reimatel Management en LinkedIn :
<http://linkd.in/16blJd1>
- Perfil de Reimatel Management en Twitter :
<http://bit.ly/187mAL5>

Patrocinado por :

Reimatel
Management
HEAD-RENTING

Grupo Reimatel
SuDirectivo.com
Búsqueda de directivos 2.0