

capitola

Julio/Agosto 2026 - 5€

Especial Recursos humanos

El año en que
gestionar personas
se convirtió en
gestionar el futuro

*“El liderazgo transformador
marcará el futuro”*

Francisco Manzano
Socio director general
Ad hoc Executive Search

Borja Pérez de Brea
Socio director
Ad hoc Executive Search





Volvo EX60

El coche que te lleva más lejos que nunca,
con hasta 810 km de autonomía.

Freedom to move. Electric.

VOLVO

15





08 Portada/Entrevista

Francisco Manzano y Borja Pérez de Brea

(Ad hoc Executive Search): "La IA ha elevado el valor de las capacidades humanas dentro de las organizaciones"

18 Desayunos Capital

Albert Rivera: "El comité de dirección de una empresa mediana española tiene mayor nivel formativo, profesional y de criterio que el Consejo de Ministros"

24 Especial Recursos humanos

24. El año en que gestionar personas se convirtió en gestionar el futuro

36. Mesa redonda:

"Nuevas tendencias en la remuneración de directivos"

42. María José García Cantudo (Silicon HR): "Un trabajador no se va a quedar en una empresa porque le lleven fruta fresca"

46. Victoria Miravall (Wolters Kluwer):

"No se puede abordar un cambio tecnológico sin aplicar a la vez una transformación organizativa"

50. Carlos Ruiz (Sincro): "Este es un negocio de personas para personas, no podemos olvidarlo"

54. Josep Capell (Ceinsa): "La equidad salarial interna no busca uniformidad, sino coherencia"

58. VASS, el generador de negocio a través de la transformación inteligente

62. Somos Hijolusa: una cultura compartida para crecer desde las personas

66. Solvo y la revolución del acceso al talento

71. Fundación 'la Caixa': el talento que impulsa la investigación del futuro

Presidente

Nicolás Redondo Terreros
n.redondo@capital.es

Vicepresidente Ejecutivo

Antonio Hernández
antonio.hernandez@capital.es

Consejero Delegado

Guillermo Vega
guillermo.vega@capital.es

Director

Borja Carrascosa
borja.carrascosa@capital.es

Redactor Jefe

Mario Talavera
mario.talavera@capital.es

Director Creativo

Francisco Morais
francisco.morais@capital.es

Director de Tecnología

Javier Sotorrio
javier.sotorrio@capital.es

Director de Marketing y Comunicación

Enrique Fernández Duque
enrique.fernandez@capital.es

Director Financiero

Borja Oroz
borja.oro@capital.es

Director Comercial

José Antonio Díaz de Villegas
jose.diazvillegas@capital.es

Responsable de Cuentas

Gonzalo Reina
gonzalo.reina@capital.es

En este número escriben:

Marta Díaz de Santos, Alberto Mesas, María Zarzalejos, Esther Alonso, Juan Ramón Rallo y Roberto Pérez

Fotografías: Santi Burgos

Capital Gestión Editorial, S. L.

Delegación central. Madrid
C/ Menéndez Pelayo, 85 bajo. Madrid

www.capital.es

Dépósito Legal: M-23250-2012
Precio del ejemplar: 5 euros incluido IVA

Prohibida su reproducción o difusión total o parcial, aun citando su procedencia, sin la autorización expresa de la editora.

Impresión: Jomagar

Distribuido por Boyaca

Miembro de **ARI**

Control de **ejb**

36



72 Espacio Quirónprevención

"Es un error común pensar que en hoteles de lujo o zonas urbanas saneadas no se necesitan vacunas"

76 Emprendimiento

'Sello Muy Sibarita', el valor de la recomendación honesta en la era 'gourmet'

78 Entrevista

Jorge Hodgson (Hodgson Strategies):
"La inmensa mayoría de las pymes baja la persiana por falta de control económico y desconocimiento financiero"

80 Reportaje

El nuevo mapa de corredores económicos, la reconfiguración silenciosa de comercio mundial

86 Reportaje

**El tratado de Gibraltar:
¿la gran oportunidad perdida?**

96 Nombramientos

100 LifeStyle/Motor

El renacer del Alfa Romero 33 Stradale

104 LifeStyle/Viajes

Manual para desaparecer hacia el norte

114 LifeStyle/Gastronomía

Cuatro destinos con gran encanto





Borja Carrascosa

Director de Capital

¿Qué pasaría si no tuviéramos inflación?

El mundo desarrollado necesita inflación y los estados europeos, cada vez más sobreendeudados, aplauden de puertas hacia dentro -y en voz muy baja, generalmente- cualquier repunte mensual de los diferentes indicadores de precios. El encarecimiento del coste de la vida riega de ingresos fiscales las arcas estatales sin necesidad de aplicar subidas de tipos impositivos, es el aliado perfecto del gobernante adicto al gasto porque los causantes siempre son externos y ajenos a su gestión.

El sistema, en esencia, está diseñado para que los precios suban, porque este escenario revaloriza activos como las propiedades inmobiliarias y, en términos generales, las acciones de las empresas cotizadas. Y esto sucede porque aumenta el capital en circulación, ya que, en las economías basadas en divisas como el dólar, el euro, la libra esterlina o cualquiera de las denominadas como fiat, rara vez se produce una contracción del dinero. Los bancos centrales cuidan a los inversores y a los propietarios.

La caída de precios, de hecho, se considera una mala noticia en términos generales, independientemente de que esta se produzca por ganancias en productividad, como es el caso, por ejemplo, de las que se observan en el sector tecnológico. Si se produjera una deflación -fuertemente temida por la mayoría de los economistas-, en un contexto de 'normalidad' económica, los ciudadanos asalarados tendrían mayor capacidad para adquirir bienes y servicios.

Lo que sucede es justo lo contrario, y lo podemos observar en las rentas reales de

los españoles. El poder adquisitivo, pese a las subidas de salarios pactadas en los últimos años, se deteriora a marchas forzadas desde 2019. Según datos del Banco de España, el salario neto -descontada inflación- ha caído cerca de un 4% en los últimos siete años.

En realidad, los bancos centrales no tienen toda la capacidad que les atribuimos para controlar las fuertes variaciones de precios. Según un estudio de UBS, después de la pandemia, más del 70% de las desviaciones en la inflación son atribuibles a los alimentos y a la energía -particularmente, al petróleo-, que evolucionan en función de variables globales como las guerras o los cambios climáticos. Es decir, que no están afectados por la política monetaria.

“El Estado central gasta un 80% más en intereses de la deuda que en salarios de funcionarios, con un incremento interanual del 11%”

Esta puede ser una explicación válida para entender que los objetivos de inflación de los bancos centrales sean del 3%, ya que los incrementos de PIB generados por los aumentos de precios son muy útiles para 'enjuagar' las estadísticas de deuda pública. Esto, independientemente de que un aumento del coste de la vida de ese nivel, sostenido en el tiempo durante muchos meses, e incluso años, supone un duro golpe para la capacidad adquisitiva de la mayor parte de la población mundial.

En el caso español, la inflación es un regalo del cielo para el Gobierno. Los ingresos fiscales crecen a un ritmo superior al 10% todos los meses, prácticamente de forma automática, gracias a las subidas de precios. Y esto impide analizar el comportamiento de algunas variables que se disparan, silenciosamente ocultas en los datos de ejecución presupuestaria.

Es el caso, por ejemplo, del coste de la deuda. Los intereses de las obligaciones, los bonos y las Letras del Estado en circulación crece a un ritmo del 11% -datos de mayo publicados por la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE)-, ya que, al ingente aumento del volumen de emisiones, se suma un incremento gradual del coste de financiación del pasivo público español en el mercado.

De hecho, el Estado central gasta casi un 80% más en pagar intereses de deuda -15.748 millones hasta mayo- que en salarios de funcionarios -8.904 millones-. Esta brecha, previsiblemente, seguirá ampliándose, pero, mientras exista inflación, los ingresos tributarios seguirán disparados. Feliz verano, aunque un poco más caro, para todos. **x**



Una puerta a un horizonte infinito

Trabajamos para ser la mejor vía de acceso a las tecnologías digitales que están transformando el mundo. Tecnologías que nos hacen dejar huella. Emprender. Crear. Disfrutar.

Porque ser la mejor vía de acceso no es solo estar aquí, sino en el próximo paso que vas a dar.



son marcas de Telefónica

Francisco Manzano, socio director general de Ad hoc Executive Search

“Los directivos buscan proyectos con propósito”

Borja Carrascosa

El talento, en un contexto de transformación tecnológica acelerada, es el principal activo de las organizaciones empresariales. Las personas son las que impulsan los proyectos corporativos y representan el principal valor de las compañías. Con esta premisa, Capital se sienta con Francisco Manzano y Borja Pérez de Brea, socio director general y socio director, respectivamente, de Ad hoc Executive Search para analizar el mercado laboral y las cualidades que debe tener el directivo del futuro. “Paradójicamente, cuanto más avanza la inteligencia artificial (IA), más importantes se vuelven las capacidades humanas”, señalan.

¿Qué deben hacer las empresas para adaptarse y resultar atractivas para los mejores perfiles directivos?

Durante años, las empresas compitieron por clientes, financiación o tecnología. Hoy compiten por talento y liderazgo. Desde nuestra experiencia asesorando a compañías en procesos de crecimiento y transformación, observamos que los líderes más demandados ya no buscan únicamente posición o una mejora salarial; actualmente, evalúan tres aspectos antes de aceptar una oportunidad: proyectos de transformación, los valores y cultura de la organización y la capacidad de impacto real que tendrán sobre el negocio.

La propuesta de valor para incorporar talento se ha convertido en una ventaja competitiva de las organizaciones. En un entorno donde tecnologías como la inteligencia artificial (IA) son cada vez más accesibles y capaces de acelerar y automatizar procesos, la verdadera diferencia entre compañías vendrá marcada por las capacidades de sus directivos. Las organizaciones que atraigan y desarrollen el mejor talento serán las que lideren el crecimiento, impulsen la transformación y definan los mercados del futuro.

Borja Pérez de Brea, socio director de Ad hoc Executive Search

y capacidad de generar impacto real”

¿Cuál es la principal cualidad que buscan las empresas en los procesos de búsqueda de altos directivos?

Si tuviéramos que resumirlo en una sola palabra, sería transformación. Las organizaciones que trabajan con nosotros no demandan gestores capaces de optimizar los recursos existentes, buscan líderes capaces de impulsar lo que todavía no existe. En un entorno marcado por la disrupción tecnológica, la incertidumbre de la economía global y la aceleración de los ciclos de negocio, la capacidad para liderar el cambio se ha convertido en la clave del éxito empresarial.

Los mejores ejecutivos combinan visión estratégica, orientación a resultados y liderazgo de personas. El verdadero diferencial no es únicamente el conocimiento técnico, sino la capacidad de movilizar organizaciones completas hacia nuevos modelos de negocio, desarrollando el potencial de las personas, e integrando las nuevas tecnologías para acelerar la innovación y generar ventajas competitivas sostenibles.

¿Cómo está impactando la IA en los perfiles profesionales?

La IA ha elevado el valor del liderazgo y de las capacidades humanas dentro de las organizaciones. Hoy, cualquier decisión estratégica tiene una dimensión tecnológica. Sin embargo, la tecnología, por sí sola, no genera ventaja competitiva. La diferencia la marcarán los líderes capaces de integrar tecnología, negocio y personas en una misma visión estratégica. De hecho, según estudios recientes, cerca del 75% de los CEOs españoles afirman que sus organizaciones están rediseñando roles e itinerarios profesionales para integrar el uso de la IA y están incorporando talento con capacidades específicas en esta materia.

Paradójicamente, cuanto más avanza la inteligencia artificial, más importantes se vuelven las capacidades humanas.



“
El directivo del
futuro deberá
tener pensamiento
estratégico,
liderazgo inspirador
y capacidad de
transformación”



El pensamiento crítico, la toma de decisiones, la comunicación, la influencia y la capacidad de inspirar equipos son más valiosas que nunca. La tecnología amplifica el liderazgo, no lo reemplaza. Las organizaciones que mejor combinen talento, tecnología y capacidad de ejecución serán las que lideren la próxima ola de crecimiento y transformación empresarial.

¿Y en vuestros procesos de búsqueda directa y Executive Search, cómo ha impactado la IA?

La IA está transformando los procesos de selección, especialmente en aquellas tareas más repetitivas y administrativas. Hoy, permite analizar grandes volúmenes de información en menos tiempo, identificar patrones y agilizar los procesos. De hecho, los próximos 12 a 24 meses serán determinantes para rediseñar las funciones de Recursos Humanos dentro de las or-

ganizaciones, evolucionando hacia un modelo más estratégico, digitalizado y centrado en las personas, apoyado en herramientas como la IA generativa para aumentar la eficiencia.

Sin embargo, en nuestras búsquedas de posiciones directivas o estratégicas, el reto sigue siendo esencialmente humano. Las organizaciones no buscan únicamente experiencia o conocimientos técnicos; necesitan entender cómo piensa un líder, cómo toma decisiones, cómo gestiona la incertidumbre y cómo responderá ante escenarios inciertos que todavía no existen. El verdadero valor está en la capacidad futura de generar resultados. La pregunta clave ya no es qué ha conseguido el directivo, sino qué será capaz de aportar durante los próximos años.

La IA puede ayudar a hacer los procesos más eficientes, pero la evaluación del liderazgo, la visión estratégica y la capacidad de transformación siguen dependiendo del criterio humano y de la experiencia de quienes asesoramos a las organizaciones en la identificación de talento directivo.

La retribución ha sido tradicionalmente el principal driver de los procesos de selección de altos directivos. ¿Esto ha cambiado?

Ha cambiado mucho más de lo que algunas organizaciones creen. La retribución sigue siendo relevante, pero ha dejado de ser el principal elemento diferenciador. Los altos directivos valoran cada vez más la oportunidad de liderar proyectos con impacto.

En los procesos de dirección que asesoramos, observamos que las conversaciones giran, cada vez más, alrededor del propósito y la capacidad de generar impacto. No solo en los resultados del negocio, sino también en las personas, en la cultura de la organización y en la contribución que la empresa realiza a la sociedad.

“
La IA ha elevado
el valor de las
capacidades
humanas
dentro de las
organizaciones”

Un título se queda corto para definir al profesional que necesitas

El mercado laboral se está transformando.

De forma radical y acelerada. Inestabilidad económica. Revolución digital. Nuevas generaciones con diferentes expectativas.

En este contexto, el gran reto al que nos enfrentamos está claro: **alinear el talento con las necesidades reales del mercado.** Porque lo que antes funcionaba ya no es suficiente.

Hoy en día, las empresas necesitan **partners que entiendan el mercado**, que se crezcan ante la complejidad y les ofrezcan apoyo para **transformar la incertidumbre en oportunidad.**

Nosotros somos ese partner. Que va más allá.

Más allá de los títulos profesionales, detectando habilidades que hacen única a cada persona y que marcarán la diferencia en tu organización.

Más allá de la escasez de talento, construyendo itinerarios de empleabilidad alineados con las necesidades de ambos, talento y empresas.

Más allá de un simple "match", combinando tecnología, IA y criterio humano para revelar fortalezas ocultas con agilidad y precisión.

Más allá de los modelos tradicionales de selección, aportando conocimiento especializado y soluciones predictivas que permiten tomar decisiones de talento a largo plazo..

**El futuro del trabajo está aún por definirse.
Construyámoslo, juntos.**



Descubre más en
nuestra plataforma
"Beyond"

Gi group

Your job, our work



Contigo, impulsando cada paso.

Los mejores líderes quieren formar parte de proyectos capaces de crear valor económico y, al mismo tiempo, generar un impacto positivo y duradero en su entorno. El salario abre la puerta a escuchar un posible cambio laboral; la visión del proyecto y la capacidad de transformar la sociedad son lo que determinan su decisión final.

¿Y las empresas, qué buscan hoy que no buscaban hace cinco años?

Las empresas buscan principalmente capacidad de adaptación y aprendizaje continuo. Hace apenas cinco años era habitual priorizar la experiencia sectorial y el conocimiento específico del negocio. Hoy muchas organizaciones están dispuestas a incorporar líderes procedentes de otros sectores si aportan experiencia en transformación, crecimiento, innovación o gestión del cambio.

Las ventajas competitivas duran menos tiempo, las barreras de entrada son menores y las organizaciones necesitan adaptarse a los cambios del mercado más rápido que sus competidores. Por ello, la capacidad de aprendizaje y adaptación del directivo está siendo tan importante como la experiencia acumulada.

De hecho, según el informe Future of Jobs Report del World Economic Forum, las competencias que más han ganado relevancia en los últimos años son el pensamiento analítico, la resiliencia, la flexibilidad, la capacidad de aprendizaje continuo y el liderazgo para gestionar el cambio. Esta evolución responde a una realidad cada vez más evidente: las organizaciones necesitan profesionales capaces de desenvolverse en entornos de incertidumbre y transformación constante.

En definitiva, las empresas han pasado de contratar principalmente por lo que una persona sabe hoy, a contratar cada vez más por su capacidad para aprender lo que necesitará saber mañana.

¿Por qué creen que es tan elevado el nivel de rotación profesional?

Los principales estudios sobre mercado laboral en España sitúan la rotación voluntaria en torno al 17% anual. No obstante, no debe interpretarse necesariamente como una pérdida de compromiso. Los profesionales siguen comprometiéndose profundamente con proyectos que les inspiran, con líderes en los que confían y con organizaciones que les permiten crecer.

“
*La principal
ventaja
competitiva de
una organización
en la próxima
década no será
la tecnología que
incorpore, sino
los líderes que sea
capaz de atraer,
desarrollar y
retener*”

En nuestra experiencia, la rotación rara vez responde exclusivamente a cuestiones económicas. Normalmente, está relacionada con la búsqueda de propósito, desarrollo profesional o estilos de liderazgo que no consiguen generar sentido de pertenencia a la organización. La fidelización del talento ya no depende únicamente de ofrecer estabilidad. Depende de ofrecer crecimiento, liderazgo y oportunidades reales de desarrollo en una cultura organizativa que favorezca el compromiso.

¿Cuáles consideran que son las principales cualidades del directivo del futuro?

El directivo del futuro deberá dominar cinco capacidades fundamentales: pensamiento estratégico, liderazgo inspirador, capacidad de transformación, criterio tecnológico y aprendizaje continuo. Si tuviéramos que destacar una sola cualidad, sería la capacidad de generar



confianza. No es casualidad que, según el informe Global Human Capital Trends, más del 70% de los directivos considere que el principal reto para sus organizaciones no es tecnológico, sino humano: desarrollar líderes capaces de adaptarse, movilizar equipos y generar compromiso en un entorno de cambio permanente e incertidumbre.

En un contexto en el que la tecnología evoluciona a gran velocidad, la confianza será el elemento que permita a los líderes alinear personas, acelerar la transformación y ejecutar con éxito la estrategia empresarial. La principal ventaja competitiva de una organización en la próxima década no será la tecnología que incorpore, sino los líderes que sea capaz de atraer, desarrollar y retener.

¿Creen que el marco regulatorio y legislativo español actual favorece el desarrollo de perfiles directivos de alta cualificación? ¿Qué modificarían?

España cuenta con talento directivo de primer nivel y empresas altamente competitivas. Sin embargo, el mercado laboral se ha transformado profundamente en los últimos años.

La consolidación de los modelos híbridos y la creciente deslocalización del talento impulsada por el trabajo en remoto ha provocado que el talento ya no compita únicamente a nivel local. Hoy un profesional altamente cualificado puede trabajar para una compañía ubicada en cualquier parte del mundo sin necesidad de cambiar de residencia. Esto ha incrementado la competencia global por el talento y ha reducido las barreras geográficas que tradicionalmente limitaban la movilidad.

En este contexto, creemos que el marco regulatorio debe ayudar a las empresas a desarrollar, atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más global y digitalizado. La formación continua, la actualización de competencias y la capacidad de adaptación serán factores críticos para mantener la competitividad de nuestras organizaciones.

La velocidad de transformación de los mercados exige marcos normativos capaces de acompañar el cambio, no de ralentizarlo. Si queremos que España siga siendo un destino atractivo para la inversión, la innovación y la creación de empleo de alto valor añadido, debemos construir un ecosistema que impulse el liderazgo, el emprendimiento y la excelencia empresarial.✖

“Nuestro objetivo no es solo incorporar directivos, sino construir

Ad hoc Executive Search acumula una trayectoria de más de 20 años de experiencia en la selección de altos cargos directivos. La firma opera bajo un modelo de asesoramiento basado en la calidad, la confidencialidad, la personalización y la excelencia, con el objetivo de asesorar a sus clientes para que tomen las mejores decisiones estratégicas.

¿Cómo pretende crecer Ad hoc Executive Search? ¿Planean un modelo de crecimiento inorgánico?

Nuestro crecimiento pasa por seguir haciendo aquello que ha definido a Ad hoc desde sus inicios: entender el negocio de nuestros clientes y ayudarles a incorporar el talento que necesitan para ejecutar su estrategia. En un entorno donde cada vez resulta más difícil encontrar y atraer a los mejores profesionales, la especialización y el conocimiento profundo de los sectores se han convertido en factores diferenciales.

Nuestra prioridad es el crecimiento orgánico. Queremos seguir reforzando nuestras capacidades, ampliar nuestra presencia en sectores estratégicos y continuar incorporando profesionales que compartan nuestros valores, nuestra cultura y nuestra forma de entender el negocio. Creemos más en seguir construyendo un proyecto sólido y sostenible a largo plazo que en crecer rápidamente por compras o adquisiciones.

La compañía actualmente opera en España, Perú, Colombia y México, ¿pretenden ampliar su presencia internacional con nuevos países?

La internacionalización forma parte de nuestra evolución natural como firma. Cada vez trabajamos más proyectos con alcance internacional y observamos que nuestros clientes necesitan acceder al mejor talento sin que las fronteras supongan una limitación.

Nuestro objetivo es seguir reforzando nuestra presencia en aquellos mercados donde podamos aportar verdadero

“
Nuestra especialización y experiencia aporta una visión externa e independiente que ayuda a enriquecer la toma de decisiones”



valor y acompañar a nuestros clientes en sus procesos de crecimiento, expansión o transformación. Más que una estrategia basada en abrir oficinas, apostamos por desarrollar una capacidad real de ejecución internacional y una red sólida de relaciones en los mercados donde operamos.

¿Cómo os adaptáis a la creciente demanda de nuevos perfiles y capacidades derivadas de la transformación digital y de la inteligencia artificial?

Hoy las compañías no solo necesitan incorporar perfiles tecnológicos. Necesitan líderes capaces de entender cómo la digitalización, los datos y la IA pueden transformar sus modelos de negocio, mejorar la eficiencia de sus operaciones y generar nuevas oportunidades de crecimiento.

Hace más de tres años creamos una marca especializada en el asesoramiento a las áreas de tecnología en la búsqueda de talento. Así nace Klevo, dando respuesta a una realidad que estamos viviendo cada día en el mercado: la tecnología y más concretamente la inteligencia artificial (IA) han dejado de ser una cuestión exclusiva de los departamentos de IT para convertirse en factores estratégicos que afectan a toda la organización.

En Klevo contamos con un equipo propio de expertos tecnológicos que ayudan a nuestros clientes a identificar y atraer ese talento especializado, y aportando una visión muy cercana a la evolución real del mercado. Trabajamos diariamente con empresas que están abordando procesos de transformación tecnológica y con profesionales que lideran iniciativas vinculadas a inteligencia artificial (IA), automatización, analítica avanzada, ciberseguridad o desarrollo de producto digital.

Nuestra experiencia directa en proyectos relacionados con IA nos permite entender no solo las capacidades técnicas que demandan las organizaciones, sino también los nuevos modelos

relaciones de confianza que aporten valor sostenido”

organizativos y de liderazgo que están surgiendo alrededor de esta tecnología. Esta tecnología está transformando profundamente la forma de trabajar y de competir de las empresas, y nuestro objetivo es ayudar a nuestros clientes a incorporar el talento que les permita liderar ese cambio.

¿Cómo definirían el valor diferencial de Ad hoc para competir en un contexto como el actual?

Nuestro principal valor diferencial es que entendemos que la búsqueda de directivos no consiste únicamente en incorporar directivos. Consiste en ayudar a las organizaciones a tomar una de las decisiones más importantes que existen en una empresa: incorporar a las personas que van a liderar su crecimiento futuro.

Por eso dedicamos gran parte de nuestro esfuerzo a comprender el negocio, la cultura y los retos estratégicos de nuestros clientes. Esa combinación entre conocimiento empresarial y conocimiento del mercado del talento nos permite identificar profesionales capaces de generar impacto real más allá de cumplir una descripción de puesto.

Trabajamos con una metodología muy cercana, con una alta implicación de los socios en cada proyecto y con una visión de largo plazo. Nuestro objetivo no es cerrar procesos, sino construir relaciones de confianza que aporten valor sostenido a nuestros clientes.

¿Qué líneas de negocio consideran que tendrán mayor capacidad de generación de ingresos en el corto o medio plazo?

La búsqueda de directivos seguirá siendo una actividad fundamental para nosotros, especialmente en posiciones vinculadas a transformación empresarial, crecimiento e internacionalización. Paralelamente, estamos observando una demanda creciente de servicios relacionados con liderazgo, evaluación de directivos, planificación de sucesión y talento tecnológico.

Las organizaciones están viviendo procesos de cambio cada vez más acelerados y eso está aumentando la necesidad de contar con socios especializados que les ayuden a tomar decisiones estratégicas en materia de talento. En nuestra opinión, las compañías que sean capaces de atraer, desarrollar y fidelizar a los mejores profesionales serán las que marquen la diferencia en los próximos años.

En el ámbito de la consultoría, ¿cómo colaboran con sus clientes?

Nuestra aproximación es muy práctica y cercana al negocio. Trabajamos con equipos directivos y consejos de administración ayudándoles a abordar cuestiones relacionadas con estructura organizativa, liderazgo, evaluación de equipos, sucesión o transformación empresarial.

Nuestra experiencia en múltiples sectores nos permite aportar una visión externa e independiente que ayuda a enriquecer la toma de decisiones. Siempre con un enfoque orientado a la ejecución y a la generación de resultados tangibles. Entendemos la consultoría como una herramienta para ayudar a las organizaciones a afrontar sus retos con mayor claridad y tomar decisiones mejor fundamentadas en un entorno empresarial cada vez más complejo.

¿Qué casos de éxito pueden poner en valor la operativa de la empresa?

Hemos participado en proyectos de incorporación de directivos para compañías líderes en sectores como industria, energía, tecnología, salud, servicios financieros o retail. En muchos casos se trataba de posiciones clave para liderar procesos de transformación, crecimiento, internacionalización o profesionalización de las organizaciones.

No obstante, creemos que el verdadero éxito de nuestro trabajo no se mide cuando se incorpora un directivo, sino años después, cuando esa incorporación ha contribuido de forma clara al desarrollo y los resultados de la compañía. La confianza recurrente de nues-

tros clientes y las relaciones que mantenemos con ellos a lo largo del tiempo son probablemente nuestro mejor indicador de éxito.

¿Qué huella quiere dejar Ad hoc en el mercado laboral?

Nos gustaría contribuir a que las organizaciones cuenten con mejores líderes y equipos directivos. Creemos firmemente que gran parte del éxito o del fracaso de una empresa depende de las personas que toman las decisiones clave.

Vivimos un momento en el que la capacidad de adaptación, el liderazgo y la gestión del talento son más importantes que nunca. Nuestra misión es acompañar a las empresas a afrontar esos desafíos identificando profesionales capaces de generar impacto, impulsar el cambio y construir organizaciones más sólidas y competitivas.

Llevamos más de 20 años contribuyendo a la incorporación de directivos y al fortalecimiento del tejido empresarial. Nuestra huella no se mide por las posiciones que cubrimos, sino por las organizaciones a las que acompañamos a transformarse a través de los líderes que las impulsan.✕

“

Entendemos la consultoría como una herramienta para ayudar a las organizaciones a afrontar sus retos con mayor claridad y tomar decisiones mejor fundamentadas”



Juan Ramón Rallo

Doctor en Economía. Profesor en la Universidad Francisco Marroquín, en el centro de estudios OMMA, en IE University y en IE Business School

¿Pinchará la IA?

El Banco de Pagos Internacionales de Basilea (BIS) publicó recientemente su informe anual correspondiente a 2026 y, entre las cuestiones que analiza, destaca una que podríamos denominar el riesgo de pinchazo de la 'burbuja' de la inteligencia artificial (IA). A decir verdad, el BIS se cuida mucho de hablar expresamente de 'burbuja': prefiere referirse a un intensísimo ciclo inversor que viene acumulando fragilidades financieras y que, en consecuencia, corre el riesgo de experimentar un final abrupto.

La magnitud histórica de ese ciclo no admite discusión. Los cinco mayores hiperescaladores estadounidenses -Alphabet, Amazon, Meta, Microsoft y Oracle- van a gastar más de un billón de dólares en inversión ligada a la IA entre 2025 y finales de 2026. Esa inversión, junto a la del resto de esta industria, aportó un punto porcentual de crecimiento a la economía estadounidense en 2025; y, dado que ese año el PIB creció un 2%, hemos de concluir que la apuesta por la IA explicó la mitad de todo el crecimiento de la primera potencia del planeta.

Ahora bien, los compromisos de inversión son ya tan abultados que no pueden sufragarse únicamente con la caja que generan estas compañías, de modo que han de recurrir crecientemente al endeudamiento. Dos ingredientes -altísima inversión y creciente dependencia de la deuda- que van minando los fundamentales de todo el ciclo.

Sobre esa fragilidad reflexiona el BIS a partir de tres banderas rojas. La primera la coloca en las elevadísimas cotizaciones bursátiles del sector, que descuentan implícitamente crecimientos de los beneficios futuros a ritmos vertiginosos, en muchos casos superiores a los que estas tecnológicas experimentaron durante su etapa inicial de vida (justo cuando las compañías más suelen crecer).

Cuidado: el BIS no afirma que tales expectativas vayan a resultar irreales, ni descarta que el boom alumbrará una economía de la hiperprosperidad donde la productividad y los beneficios se disparen. Lo único sobre lo que advierte es que, históricamente, valoraciones tan infladas y tan dependientes de un crecimiento futuro tan acelerado suelen terminar mal... Aunque quizá esta vez sea distinto.

La segunda bandera roja es el creciente apalancamiento. Buena parte del ciclo se financia ya con deuda, mediante la colocación de bonos y a través del crédito privado. Parte de quienes nutren esos fondos de crédito privado, cuya exposición al sector se ha cuadruplicado en pocos años, son inversores minoristas: el pequeño ahorrador financia el boom, en ocasiones, sin ser plenamente consciente.

Que cada cual asuma los riesgos que desee no me parece objetable -el potencial de revalorización es altísimo si las promesas de la IA terminan cumpliéndose-; el problema surge cuando uno está expuesto a un sector del que apenas tiene idea y, peor aún, sin saber siquiera que lo está.

La tercera deriva de la anterior: la financiación circular. Los fabricantes de chips, como Nvidia, o los hiperescaladores como Alphabet, toman participaciones en el capital de los laboratorios que desarrollan los modelos -OpenAI, Anthropic-, y estos, a cambio, se comprometen a comprarles durante años chips o capacidad de cómputo. Una interdependencia operativa que se torna también financiera y que multiplica la fragilidad: si OpenAI o Anthropic frenaran de golpe sus inversiones, Nvidia no solo vendería muchas menos GPUs, sino que vería depreciarse la participación accionarial que mantiene en esas mismas firmas.

Así las cosas, ¿dónde localiza el BIS el principal foco de tensión por venir? En una eventual subida de los tipos de interés. Si la Reserva Federal (Fed) se viera forzada a elevarlos -por la inflación o por la propia presión que el ciclo inversor ejerce sobre la demanda de financiación-, la capacidad de apalancamiento se restringiría, muchas operaciones planificadas dejarían de poder financiarse y las cifras de negocio interrelacionadas se vendrían abajo, arrastrando consigo a las cotizaciones. La clave, en suma, reside en que la rentabilidad esperada del ciclo aumente más deprisa de lo que lo hagan los tipos.

No nos engañemos: el BIS no niega que la IA vaya a ser enormemente transformadora. Lo que dice es que toda revolución tecnológica previa -la fiebre de los canales estadounidenses, la manía ferroviaria británica, la euforia eléctrica de los años veinte o las puntocom de los noventa- vino acompañada de un boom apalancado que terminó en corrección bursátil, y que el ciclo inversor actual desborda a todos aquéllos en términos relativos. Puede que esta vez sea distinto, pero más nos vale tener bien presentes los riesgos y los antecedentes antes de tomar cualquier decisión de inversión. **x**

“

El BIS nos recuerda que toda revolución tecnológica previa vino acompañada de un boom apalancado que terminó en corrección bursátil”

CAMBIAR DE TRABAJO NO ES FÁCIL

Cambiar tu nómina al Santander, sí

Trae tu nómina y suma mes a mes hasta

840€*
en dos
años

sin permanencia

Es el momento

 **Santander**

*Promoción válida hasta el 30/10/2026 para clientes mayores de edad residentes en España que domicilien ingresos (nómina o pensión de al menos 800€/mes o con tu cuota de autónomos) y que no los tengan previamente domiciliados en el Banco. **Incentivo base por domiciliación de ingresos:** 10€/mes para ingresos entre 800€ y 1.499€. 15€/mes para ingresos iguales o superiores a 1.500€. **Incentivos adicionales mensuales:** Para ingresos entre 800€ y 1.499€: 3 envíos de Bizum o 1 movimiento con Tarjeta de Crédito 10€, 2 recibos domiciliados 10€. Incentivo máximo mensual total: hasta 30€/mes. Para ingresos iguales o superiores a 1.500€: 3 envíos de Bizum o 1 movimiento con Tarjeta de Crédito 10€, 2 recibos domiciliados 10€. Incentivo máximo mensual total: hasta 35€/mes. Bonificación mensual, variable y condicionada al cumplimiento de los requisitos en cada periodo, no acumulativa ni retroactiva durante un máximo de 24 meses. Sin permanencia. Importes sujetos a retención conforme a la normativa fiscal vigente. Consulta condiciones completas en bancosantander.es

Albert Rivera

“Los cuatro grandes motores económicos de Europa están en parálisis por falta de reformas”

Redacción

“Hay 2,6 millones de personas cobrando el ingreso mínimo vital en España, mientras el paro se reduce y la economía crece a un ritmo del 3%”

La inestabilidad y la polarización política que vive España afectan a la actividad económica, ya que generan incertidumbre en el ámbito regulatorio, en la planificación de inversiones, en el modelo fiscal y en los propios presupuestos de las empresas. La corrupción marca el debate diario en un país que, pese a todos los ‘nubarrones’ a los que se enfrenta y al volumen de deuda pública, mantiene una senda de crecimiento sostenida y un coste sostenible de financiación del pasivo estatal.

En este contexto, Capital recibió a Albert Rivera, presidente del Club Raheem y ex presidente de Ciudadanos, en la última edición de los Desayunos. Rivera realizó un diagnóstico de la actualidad española acompañado por Nicolás Redondo Terreros, presidente de Capital, por Javier Santacruz, economista, y por Borja Carrascosa, director de la revista. El catering del encuentro corrió a cargo de Viena Capellanes.

Redondo Terreros resaltó durante su intervención inicial que Rivera es “un broche de oro de este ciclo de Desayunos”, porque “es un hombre que, cuando estuvo en la vida pública y política española, demostró que tenía principios y que los defendía. Porque la política, sin principios, es como un ring de boxeo ilegal”. Y añadió que, “desde que abandonó la actividad política, se ha convertido en un referente, pero no de la política, sino del espacio público general español”.

LA POLÍTICA Y LA EMPRESA

Albert Rivera incidió en que, tras una trayectoria en la vida política como la suya, uno no deja de preocuparse y de querer aportar valor. “Me importa mi país, me duele cuando las cosas van mal y me enorgullece cuando las cosas van bien, mi opinión la hago pública en los foros en los que me invitan a participar”, señaló. “Un político nunca deja de serlo, en el sentido amplio de la palabra [...], pero hay que saber marcharse y anclarse al pasado no sirve de nada”.

Tras su paso al sector privado -Rivera dejó la política en noviembre de 2019-, nuestro protagonista destacó que, según su visión, “la solución a los conflictos siempre es más ágil que la política. Aunque, cada vez más, la vida privada tiene menos de privada y más de pública. Antes te fijabas en una empresa y veías su facturación, sus números, cuántos empleados tenía y poco más. Ahora no, ahora el CEO de una compañía está expuesto públicamente”.

Además, resaltó que “hay crisis reputacionales que afectan a compañías no solo bursátiles, sino también compañías no cotizadas. Veo similitudes también de ese escrutinio público que yo pensaba que solo estaba en la actividad política”. “Si un CEO dice que es honrado y que tiene unos principios y valores para inver-



“

*El comité de
dirección de
una empresa
mediana
española tiene
mayor nivel
formativo,
profesional y
de criterio que
el Consejo de
Ministros”*





tir en determinados productos, tiene que demostrarlo también”, apuntó.

“La política está muy contagiada por la esfera pública, por la por el dinamismo de la comunicación digital, por lo inmediato, por lo simple, por lo fácil, por lo populista” destacó. “Y, desgraciadamente, debo decir que, si comparas el Consejo de Ministros con el Consejo de Administración o el comité de dirección de una empresa mediana española [...], probablemente tienen mucho más nivel profesional, formativo y de criterio en la empresa”. “Echo de menos el sentido de Estado en la vida pública española”, resaltó.

LA CRISIS DEL MODELO LIBERAL

Albert Rivera evaluó el estado de salud del modelo económico liberal y resaltó que, “en general, en Europa tenemos una crisis de modelo de sociedad del bienestar, que ha sido un gran éxito, y puede ser nuestro gran fracaso si no lo reforma-

“**Defiendo el estado del bienestar con una economía liberal y fuerte, no con una economía subsidiada, con altos impuestos y con una clase media asfixiada**”

mos”. Y detalló que, “después de la crisis financiera, del Brexit, de los mandatos de Trump, las guerras y la disrupción tecnológica, las reglas de juego están cambiando”, a pesar de que “algunos políticos siguen con la misma ‘cintinela’ de subir los gastos e incrementar las subvenciones o los subsidios”.

“Veo que los cuatro grandes motores económicos de Europa están en una parálisis, una falta de reformas que hace insostenible el modelo de bienestar”, apuntó. “Yo defiendo el estado del bienestar con una economía liberal y fuerte, no con una economía subsidiada, con altos impuestos y con una clase media asfixiada”.

“Hay 2,6 millones de personas cobrando el ingreso mínimo vital (IMV) cuando el paro se supone que se está reduciendo y cuando la economía se supone que crece a un ritmo del 3%. Esto de dar subsidios para comprar voluntades políticas es muy descarado, yo creo que es muy malo para el país, desincentiva mucho el empleo”, dijo Rivera, para añadir que “el Estado está compitiendo deslealmente con las empresas en el mercado laboral. Si ofrece subsidios por no trabajar y las empresas tienen que pagar los mismos salarios para que la persona trabaje, es humano que, en igualdad de condicio-

**1/6**

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

Banco Cetelem S.A.U. se encuentra adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito previsto en el Real Decreto 16/2011, de 14 de octubre. Para depósitos en dinero, el importe máximo garantizado es de 100.000 € por depositante en cada entidad de crédito.

Indicador de riesgo correspondiente a la Cuenta de Ahorro.

Tu ahorro empieza en 6 minutos
Lo que tardas en abrirte tu Cuenta Cetelem

Cuenta Ahorro Cetelem:

2,30% TAE¹
solo para nuevos clientes



Rentabilidad desde el primer euro



Sin límite en saldo remunerado



Dinero disponible cuando quieras



Sin comisiones ni productos vinculados



Abre tu cuenta
escaneando este
código QR con tu
móvil



cetelem.es
Fácil, rápido y
100% online



1. "Cuenta Ahorro": 2,28% TIN. El producto remunera desde 0€ y sin límite de cantidad. 1,74% TIN 1,75% TAE para clientes conocidos desde 0€ y sin límite de cantidad. La liquidación de la cuenta se realizará con periodicidad mensual. Los ejemplos que siguen indican, en este orden: fecha de contratación de la cuenta, saldo diario constante durante 1 año, TAE resultante y la remuneración al final del periodo de un año (sobre la que se aplicará la retención fiscal correspondiente según la legislación en vigor). La liquidación de intereses es mensual. - Contratación nuevos clientes: 31/07/2026 - Saldo 50.000€ - 2,30% TAE - Remuneración: 1.139,99€. - Contratación nuevos clientes: 31/07/2026 - Saldo 6.000€ - 2,30% TAE - Remuneración: 136,79€. - Contratación cliente conocido: 31/07/2026 - Saldo 50.000€ - 1,75% TAE - Remuneración: 870,01€. - Contratación cliente conocido: 31/07/2026 - Saldo 6.000€ - 1,75% TAE - Remuneración: 104,42€.

nes, el trabajador se lo piense. Estamos desincentivando el trabajo, es perverso”.

“El estado de bienestar europeo está en crisis y no se puede subir más los impuestos”, dijo Rivera. “Solo nos queda la moderación fiscal y la reactivación económica”, destacó. Y, respecto al problema de la productividad, puso en valor que “las multinacionales y las grandes, que ya aplican más tecnología, tienen más capacidad inversora, son las principales beneficiadas, mientras que las medianas y las pequeñas, poco a poco, la irán aplicando para sacarle los frutos”.

Nuestro protagonista identificó que “el drama de España es el absentismo y la desincentivación del empleo, que no nos permite crecer todo lo que podríamos”. “Otros países van a hacer los deberes en este ámbito, como, por ejemplo, las economías asiáticas o Estados Unidos”. “Los demás juegan el partido con mucha tecnología, con mucha agilidad y flexibilidad laboral, y España y, en el conjunto, Europa, juegan maniatadas”.

CONTEXTO DE POLARIZACIÓN POLÍTICA

Tal y como comentábamos en el inicio de este repaso a las palabras de Rivera, la actualidad política arroja una imagen degradada, polarizada y en permanente tensión. Rivera incidió en que “en los últimos ocho años, el objetivo de este gobierno no ha sido ni transformar la



economía, ni transformar España, ni hacer las reformas pendientes, el objetivo ha sido estar en el poder, sostenerse y durar. Esta legislatura no ha sido legislatura, ha sido una investidura. Legislas es aprobar presupuestos y hasta los propios socios del Gobierno cuestionan estos días el contenido de la legislatura”.

“Este gobierno y el presidente actual le han pillado la medida del umbral del

sufrimiento a los españoles, se han dado cuenta de hasta dónde se puede tensar la cuerda”, afirmó. Y, “como tiene escándalos cada día, el español acaba acostumbrándose al escándalo”. “Están tensando la cuerda de la institucionalidad, están probando dónde está el límite. Una de las investigaciones es si han intentado comprar a jueces y fiscales para que no investiguen ni al presidente, ni a su familia, ni a su partido. Hemos visto a la UCO entrar en la sede del partido de Gobierno, hemos visto al ex presidente Zapatero pasar por los tribunales con delitos muy graves de blanqueo y de corrupción a nivel internacional...”, afirmó, pese a lo cual “no hay un shock emocional de la mayoría españoles, no hay una convulsión social. Hay un país tranquilo, muy tranquilo, a mi juicio, viendo con cierto estupor, pasividad y conformismo lo que está pasando”.

“Hay dos Españas, la España real que vive, crece, crea empresas, crea empleo y se busca la vida, y hay unas instituciones al límite de fraccionar la separación de poderes, de que la corrupción llegue a la policía, a los jueces y a los fiscales, y de derribar los muros más, más infranqueables de la democracia”.

“Ha habido gente que se ha jugado el tipo literalmente bajo amenaza, bajo chantaje, bajo intentos de sabotaje, corrupción por 2.000 o 3.000 euros al mes. Hay guardias civiles, policías y jueces que, por un sueldo que no es ni la mitad de la mitad de la mitad de lo que se están repartiendo los corruptos, han aguantado la presión por defender a su país y hacer su trabajo. Y yo quiero reconocer eso porque, gracias a Dios, esos pocos hombres buenos están protegiendo ahora mismo lo que es la institucionalidad. Y yo quiero darle las gracias”, dijo Rivera.

EL NEXO CON HISPANOAMÉRICA

Rivera quiso “reconocer el fenómeno, porque algunos políticos incluso lo critican, de los inversores de Hispanoamérica que vienen a invertir a España. Es maravilloso que las empresas españolas se capitalicen con capital extranjero y que los empresarios extranjeros, los family office o la gente que invierte quiera estar en Madrid o en España. Eso me parece una gran noticia”.

“De hecho, yo creo que la fisonomía de Madrid en particular, de España en general, del capital de las compañías y de las inversiones ha cambiado y hoy tiene un acento más hispano, de toda Hispanoamérica. Y eso creo que es buena no-





ticia”, dijo. Y afirmó, además que la zona euro “sigue siendo muy atractiva. No solo España, donde sigue siendo fundamental la seguridad física. Aquí no la valoramos suficiente, hasta que viajamos a América Latina y nos damos cuenta de lo que vale poder ir por la calle libremente”.

“Muchos de esos inversores latinoamericanos vienen aquí porque les encanta venir a Madrid, porque les encanta España. Se sienten en casa, hablamos el mismo idioma, compartimos valores y pueden salir a la calle seguros. Sus hijos van a una buena escuela de negocios o a un buen colegio, se sienten en su casa. Ese componente emocional que en Estados Unidos era aspiracional para ellos, y lo sigue siendo, sobre todo, en Miami”, “Los que no pueden o no quieren ir a Miami, probablemente su destino será España”, señaló.

“Lo que yo llamo la Alianza Hispana es una idea que a mí me gustaría que ayudáramos a desarrollar en España, desde la colaboración, que todos los hispanos tengamos un espacio común y no solo sea un espacio de las letras, no solo un espacio para dar un premio cultural o para reconocer la literatura en español, sino que sea un espacio laboral, que sea un espacio económico, empresarial e intelectual”, dijo Rivera.

“**Hay guardias civiles, policías y jueces que han aguantado la presión por defender a su país y hacer su trabajo por un sueldo ridículo frente a lo que se están repartiendo los corruptos**”

“Somos 600 millones de hispanoparlantes y Estados Unidos tiene 60 millones de hispanoparlantes, uno de cada tres norteamericanos va a hablar español. Yo soy muy optimista a futuro, vamos a aglutinar 700 millones de personas en el mundo”, destacó.

PRÓXIMOS PASOS PROFESIONALES

Rivera concluyó su intervención destacando sus planes de desarrollo profesional futuro. “Hay mucho para crecer. Yo ahora estoy principalmente en una

consultora que monté con José Manuel Villegas, hacemos consultoría estratégica para empresas, básicamente con CEOs y directores generales. Les asesoramos tanto en la parte institucional como en la parte de inversión”, apuntó.

“Es un trabajo bonito, porque antes estabas de delantero centro, rematando balones, tomando decisiones y ahora ayudas a los comités de dirección, a los CEOs, a los directores, a tomar decisiones y a planificar estrategias”, dijo. Además, resaltó su labor como presidente del Club Raheem, “un club de inversores privados, de empresarios, de los cuales, aproximadamente la tercera parte de los inversores proceden de América Latina”.

“Y finalmente, para no aburrirme, me gusta la universidad, me gusta las conferencias y toda la parte geopolítica, hacer ese análisis que, hoy en día, es una obligación dentro de un comité de dirección o un consejo asesor”, apuntó. “También hago ese análisis para empresas y en conferencias y foros, porque me parece que ahora es más necesario que nunca para que la gente entienda los cambios en las placas tectónicas que se están produciendo. Entonces, te digo la verdad, estoy encantado con lo que hago, me gusta y disfruto, sin perder nunca la cara. Vivo en el mismo mundo en el que vivimos todos”, concluyó Rivera.✕

Recursos Humanos 2026: el año en que gestionar personas se convirtió en gestionar el futuro

La inteligencia artificial (IA), la escasez de talento, el absentismo, la transparencia salarial, el trabajo híbrido y el envejecimiento demográfico están obligando a las empresas españolas a rediseñar sus modelos de trabajo. Los departamentos de RRHH se han convertido en una pieza central de la estrategia empresarial

Marta Díaz de Santos

Recursos Humanos tiene este año una tarea difícil, la de ayudar a las empresas a cambiar sin romperse. Incorporar inteligencia artificial (IA) sin deshumanizar. Ganar productividad sin quemar a los equipos. Ser transparentes sin convertir cada conversación salarial en una crisis. Diseñar flexibilidad sin perder cultura. Automatizar procesos sin perder criterio. Cumplir la norma sin caer en burocracia. Atraer talento sin olvidar a quienes ya están dentro. Formar sin limitarse a ofrecer cursos. Liderar sin controlar.

Este reportaje parte de las entrevistas realizadas a cuatro voces que observan esa transformación desde ángulos complementarios: Anselm Diví, profesor de *People Management* de Esade Business School; Silvia Bauzá, socia responsable del área Laboral en EY Abogados; David Blasco, director de Servicios Corporativos de Redsys; y Mar Cárdenas Muñoz, doctora y directora del Máster en Dirección de Personas y Gestión de RR.HH. y del Programa Superior de Gestión del Cambio y Transformación Organizacional en ESIC.

Sus diagnósticos apuntan a una misma conclusión: el mercado laboral español necesita resolver su desajuste de competencias; las empresas deben integrar la IA con gobierno, ética y formación; el absentismo obliga a mirar el compromiso, la salud y la organización del trabajo; la transparencia salarial cambiará la cultura retributiva; el trabajo híbrido exige modelos conscientes; la función de Recursos Humanos debe ganar influencia estratégica, y el liderazgo necesita menos control y más confianza.

El reportaje sobre Recursos Humanos podría resumirse en una imagen: una organización que intenta rediseñarse mientras sigue funcionando. No puede detenerse para transformarse, pero tampoco puede seguir igual. Debe aprender en marcha.

Durante años, Recursos Humanos fue un departamento al que muchas compañías acudían cuando necesitaban contratar, resolver un conflicto, tramitar una baja, pagar una nómina, organizar una formación o gestionar una salida. Incluso en empresas que repetirían con convicción que “las personas están en el centro”, la función de per-



“
**Anselm Diví,
profesor de People
Management de Esade
Business School:**

*“España está
experimentando una
transformación del
modelo laboral”*

sonas seguía ocupando a menudo un lugar periférico: importante, sí, pero no siempre decisivo en la definición del negocio.

La gestión de personas ha dejado de ser un área de soporte para convertirse en uno de los territorios donde se decide la competitividad real de las organizaciones. No porque hayan desaparecido las tareas tradicionales, sino porque ya no bastan. Las empresas necesitan atraer talento escaso, rediseñar puestos, incorporar IA sin erosionar derechos ni confianza, formar a sus plantillas a una velocidad inédita, responder a una regulación laboral cada vez más exigente, reducir el absentismo, cuidar la salud mental, sostener el compromiso y construir culturas capaces de funcionar en modelos híbridos y con equipos más diversos.

La agenda es amplia y, sobre todo, simultánea. Las compañías no pueden resolver primero la escasez de talento, después la IA, después la transparencia salarial y, más tarde, el absentismo. Todo ocurre a la vez. Y esa simultanei-



“

Mar Cárdenas Muñoz,
doctora y directora del
Máster en Dirección
de Personas y Gestión
de RR.HH. y del
Programa Superior
de Gestión del Cambio
y Transformación
Organizacional en ESIC:

*“Las organizaciones que
entienden RRHH como
un departamento de
procesos están perdiendo
terreno frente a las que
lo gestionan como una
palanca estratégica
real: quién entra, cómo
se desarrolla, cómo se
fideliza y, también,
cómo se sale”*

dad explica por qué Recursos Humanos ha entrado en una nueva etapa: la de pasar de administrar personas a diseñar organizaciones preparadas para adaptarse.

El mercado laboral español ofrece una primera paradoja. El empleo continúa creciendo, pero muchas empresas siguen sin encontrar determinados perfiles. Persiste un desempleo elevado entre trabajadores con menor cualificación, mientras escasean perfiles cualificados en sectores como sanidad, servicios profesionales, tecnologías de la información, inteligencia artificial, infraestructuras o energías renovables. En otras palabras: no faltan únicamente personas; faltan determinadas competencias.

Anselm Diví, profesor de *People Management* de Esade Business School, describe esta situación como una transformación del modelo laboral español. El país, explica, sigue creando empleo, pero “convive con una escasez de perfiles STEM y con un paro estructural entre trabajadores no cualificados”. La causa de fondo es una falta de ajuste entre la oferta y la demanda de competencias: lo que las empresas necesitan no siempre coincide con lo que el sistema formativo y el mercado laboral están ofreciendo.

La digitalización y la IA aceleran esa tensión. Para Diví, la IA actúa como un arma de doble filo: por un lado, genera nuevas tipologías de puestos; por otro, destruye algunos empleos y transforma profundamente el contenido de otros. No se trata solo de una sustitución mecánica de trabajadores por máquinas. Se trata de una reordenación del trabajo: tareas que desaparecen, tareas que se automatizan, tareas que se enriquecen y tareas que exigen nuevas capacidades.

El informe PwC 2026 Global AI Jobs Barometer refuerza esta lectura. Publicado en junio de 2026, analiza más de mil millones de anuncios de empleo en 27 países y territorios y concluye que la inteligencia artificial está creando un mercado laboral a dos velocidades. Las compañías más capaces de aprovechar la IA crecen, contratan y elevan productividad con más fuerza que las que se quedan atrás.

Pero el dato más relevante para Recursos Humanos no es solo productivo: los requisitos de habilidades cambian con mucha más rapidez en los puestos expuestos

a la IA, y los perfiles junior empiezan a necesitar antes competencias asociadas tradicionalmente a trabajadores sénior, como criterio, liderazgo, adaptabilidad y pensamiento estratégico.

Esto obliga a revisar una de las bases del desarrollo profesional. Durante décadas, muchos trabajadores aprendían el oficio realizando tareas básicas, repetitivas o de procesamiento de información. Si esas tareas se automatizan, ¿cómo aprenderán los perfiles de entrada? ¿Cómo se construirá el criterio profesional si desaparece parte del aprendizaje inicial? ¿Qué papel tendrán los mentores, los responsables de equipo, las comunidades internas de conocimiento y los itinerarios de formación? La IA no solo cambia qué tareas se hacen. Cambia cómo se aprende a trabajar.

UNA TRANSFORMACIÓN GRADUAL, PERO IRREVERSIBLE

Diví recuerda que la mitad de las empresas españolas declara tener ya un nivel medio de implantación de la IA. Esa adopción no es homogénea. Es mayor entre compañías con plantillas más jóvenes, de tamaño mediano, pertenecientes al sector industrial y con mayor grado de digitalización. En cambio, tiende a ser más baja o inexistente en organizaciones con plantillas de mayor edad, menor dimensión empresarial y menor nivel de digitalización.

La implantación de la IA y la automatización de tareas se traducen en reducción de tiempos de proceso, mayor eficiencia en el uso de recursos, disminución de errores, aumento del volumen de producción y mejora de competitividad. Pero también liberan tiempo de trabajo. Y esa liberación puede tener dos consecuencias muy distintas: una reducción del nivel de empleo o un desplazamiento de las personas hacia tareas de mayor valor añadido.

Ese es uno de los grandes dilemas de 2026. La IA puede aumentar la productividad, pero también genera incertidumbre. Las empresas y los trabajadores perciben que el cambio es real, aunque todavía se esté produciendo de manera gradual. La sustitución generalizada de puestos no es el escenario dominante; lo que se observa es una transformación progresiva de la cantidad y la estructura del empleo.

Los próximos cinco años estarán marcados, según Diví, por perfiles tecnológicos, analíticos, logísticos y de infraestructuras, además de un aumento claro

del valor de las competencias humanas avanzadas. Entre los perfiles con mayor crecimiento aparecen los ligados a inteligencia artificial, datos, logística, sanidad, servicios sociosanitarios, grandes proyectos de infraestructuras y energías renovables.

Las habilidades técnicas más relevantes serán IA y machine learning, análisis de datos, estadística, automatización de procesos, ciberseguridad, cloud computing, gestión de proyectos complejos, conocimientos en energías renovables e infraestructuras y capacidades vinculadas a la salud asistencial.

Pero la parte técnica no será suficiente. Las competencias humanas ganarán valor: pensamiento crítico, resolución de problemas, adaptabilidad, aprendizaje continuo, comunicación, liderazgo, gestión de equipos, visión estratégica, toma de decisiones y creatividad aplicada al negocio. La paradoja de la automatización es que cuanto más se automatizan las tareas rutinarias, más importante se vuelve aquello que no se puede automatizar fácilmente: el juicio, la confianza, la interpretación, la empatía, la influencia, la responsabilidad y la capacidad de liderar en la incertidumbre.

Mar Cárdenas Muñoz, doctora y directora del Máster en Dirección de Personas y Gestión de RR.HH. y del Programa Superior de Gestión del Cambio y Transformación Organizacional en ESIC, lo resume de forma directa: “Cuanta más IA, más inteligencia emocional”. La IA gestiona datos, procesa, genera y automatiza. Pero lo que mueve a las personas, lo que construye con-

fianza y lo que hace que las cosas ocurran dentro de una organización sigue siendo humano.

Para Cárdenas, comunicación, influencia, gestión del conflicto y empatía con propósito no son habilidades blandas secundarias. Son el núcleo diferencial de cualquier profesional que quiera seguir siendo relevante. El conocimiento técnico sigue siendo necesario -sin criterio, no hay conversación de calidad con la IA-, pero lo escaso ya no es acceder a la información. El conocimiento está en la red, disponible y abundante. Lo escaso es saber ponerlo en valor: conectar lo que uno sabe con cómo lo aplica, cómo lo comunica y qué impacto genera.

LA DESCONEXIÓN ENTRE FORMACIÓN Y EMPLEO

España arrastra desde hace años un problema de conexión entre formación y mercado laboral. Pero, en 2026, esa brecha se vuelve más urgente porque la velocidad de cambio de las competencias se acelera. El sistema educativo, la formación profesional, la universidad, las empresas y las administraciones públicas se enfrentan a una misma pregunta: cómo preparar personas para puestos que están cambiando mientras se definen.

Diví habla de un problema endémico de disociación entre las necesidades formativas y de competencias que requieren la industria y los servicios públicos y privados, y la oferta de titulaciones y habilitaciones procedentes del entorno universitario y de la formación profesional. En su opinión, debería existir una mejor coordinación entre el entorno académico y el laboral, liderada por



“

**David Blasco,
director de Servicios
Corporativos de Redsyst:**
*“Dentro de cinco años, el
puesto de trabajo en una
compañía tecnológica
será más inteligente, más
asistido y, sobre todo,
más orientado a
generar valor”*



las autoridades públicas, para planificar y adaptar los recorridos formativos habilitantes a la oferta y la demanda de las distintas profesiones.

El caso sanitario aparece como uno de los más delicados. Las jubilaciones de la generación del baby boom, unidas al envejecimiento de la población, anticipan un déficit estructural de personal médico, de enfermería y sociosanitario. No se trata solo de cubrir vacantes: se trata de sostener un sistema de cuidados y atención en un país cada vez más envejecido.

LA FORMACIÓN CONTINUA, EN ESTE CONTEXTO, DEJA DE SER UN COMPLEMENTO.

Se convierte en una condición de empleabilidad. Cárdenas insiste en que el lifelong learning no es un concepto bonito, sino “la única estrategia real de employability” en un entorno que no va a dejar de cambiar. Aprender no puede ser algo que se hace cuando sobra tiempo o cuando el mercado obliga. Tiene que formar parte del ADN profesional.

También importa dónde y cómo se aprende. Cárdenas distingue entre consumir contenido en solitario y formar parte de comunidades donde el aprendizaje es el propósito, donde los expertos están en la frontera de las tendencias y donde el conocimiento se contrasta, se aplica y se convierte en transformación. Los espacios formativos que marcarán la diferencia no serán los que solo transmiten contenido, sino los que acompañan a los profesionales a repensar cómo trabajan, cómo se posicionan y quiénes son en un mundo que se reorganiza.

David Blasco, director de Servicios Corporativos de Redsys, coincide desde la perspectiva de una compañía tecnológica. La formación, afirma, tiene que dejar de verse como algo puntual, añadido al trabajo, y convertirse en una parte natural del día a día. En una empresa tecnológica no puede depender solo de hacer un curso cada cierto tiempo, porque el entorno cambia demasiado rápido y las necesidades aparecen muchas veces sobre la marcha.

La IA puede ayudar a personalizar esa formación: detectar qué capacidades necesita reforzar cada equipo, proponer itinerarios adaptados o ajustar contenidos al ritmo y perfil de cada profesional. Pero la clave no estará solo en disponer de más herramientas formativas. Lo decisivo será crear una cultura



“

Silvia Bauzá, socia responsable del área Laboral en EY Abogados:
“Las organizaciones que gestionen el bienestar de sus equipos tendrán una ventaja competitiva sostenida”

en la que aprender, probar, compartir conocimiento y actualizarse sea algo normal dentro de la forma de trabajar.

EL PUESTO DE TRABAJO SERÁ MÁS ASISTIDO, PERO TAMBIÉN MÁS EXIGENTE

Desde Redsys, Blasco imagina el puesto de trabajo dentro de cinco años como un espacio más inteligente, más asistido y, sobre todo, más orientado a generar valor. La inteligencia artificial y la automatización asumirán una parte importante de las tareas repetitivas, administrativas o de análisis básico. Eso permitirá que las personas dediquen más tiempo a resolver problemas complejos, anticipar riesgos, mejorar procesos y tomar decisiones con más contexto.

Pero la visión de una compañía tecnológica que opera en un entorno crítico como el de los pagos no puede limitarse a la eficiencia. Cualquier transformación del puesto de trabajo debe construirse sobre seguridad, trazabilidad, disponibilidad y cumplimiento normativo. El reto no será simplemente

incorporar nuevas herramientas, sino hacerlo con criterio, gobierno y formación. La tecnología debe ampliar lo que cada profesional es capaz de aportar, no sustituir su criterio.

Esta idea introduce un matiz importante en la conversación sobre automatización. No se trata de separar de forma rígida qué hará la inteligencia artificial y qué seguirán haciendo las personas, sino de entender dónde aporta más valor cada una. La IA puede asumir tareas basadas en volumen, repetición y análisis de datos. Puede automatizar procesos, detectar patrones, ordenar información, acelerar análisis preliminares y apoyar tareas que requieren rapidez y capacidad de procesamiento.

El talento humano seguirá siendo imprescindible allí donde se requiera criterio, contexto y responsabilidad. Más aún en decisiones complejas, situaciones nuevas, priorización, liderazgo de equipos, relación con clientes, negociación y evaluación del impacto real de una decisión. En una compañía como Redsys, la IA puede ayudar a ganar eficiencia, anticipación y capacidad de respuesta. Pero las decisiones críticas no podrán delegarse sin supervisión.

Los perfiles más demandados, según Blasco, serán aquellos capaces de combinar tecnología, negocio y adaptación. La parte técnica seguirá siendo fundamental en ámbitos como inteligencia artificial, gestión y análisis de datos, ciberseguridad, arquitectura, automatización y gobierno de la información. Pero cada vez pesará más la capacidad de conectar ese conocimiento técnico con necesidades reales del negocio y de las personas.

No bastará con saber utilizar una tecnología. Habrá que entender para qué sirve, qué problema resuelve, cómo afecta a los equipos y qué impacto tiene en el cliente. Ahí ganarán protagonismo los perfiles híbridos: profesionales capaces de interpretar datos, mejorar procesos, liderar cambios y trabajar con equipos distintos sin perder la visión global.

Para Recursos Humanos, eso implica asumir un papel activo en la transición. La automatización cambiará tareas, formas de trabajar y capacidades necesarias. Habrá que acompañar a las personas, impulsar el aprendizaje continuo, facilitar procesos de *reskilling*, cuidar la experiencia del empleado y fidelizar talento. **x**

900 401 401

www.creditoycaucion.es

Crédito y Caución
Atradius

Dar vacaciones a las amenazas:
es cuando llega el calor y confías tus riesgos
a quien sabe prevenirlos.

Seguro de crédito.
Para descansar, también en verano.



Recursos Humanos entra en el centro del negocio

Si la transformación tecnológica es profunda, la organizativa no lo es menos. Silvia Bauzá, socia responsable del área Laboral en EY Abogados, identifica tres grandes tendencias que están marcando la agenda de los equipos de Recursos Humanos en España en 2026.

La primera es la gestión de la IA en el entorno laboral. Ya no se trata de decidir si incorporarla, porque en la mayoría de los casos su incorporación es imperativa. La cuestión es cómo hacerlo de forma ordenada, eficiente y conforme a un marco regulatorio que avanza con rapidez y mantiene como línea roja la protección de los datos personales y el respeto a los derechos fundamentales de las personas trabajadoras.

Las organizaciones afrontan el reto de integrar herramientas de IA en sus procesos de gestión de personas sin descuidar la formación de sus equipos, la gestión del cambio interno y la cautela ante los riesgos legales asociados al uso de algoritmos y sistemas automatizados en decisiones que afectan a las personas.

La segunda tendencia es el employee engagement, el compromiso de los empleados, que se ha convertido en una palanca estratégica de primer orden. Las elevadas tasas de absentismo en prácticamente todos los sectores, con un coste económico y organizativo significativo para las empresas, y la desconexión con el proyecto empresarial derivada en ocasiones del uso abusivo del teletrabajo, han puesto el foco en políticas y planes de retención. Lo que marca la diferencia competitiva es el nivel real de compromiso, motivación y vinculación de las personas trabajadoras con el proyecto empresarial.

La tercera tendencia, ligada a la anterior, es la transformación de la propuesta de valor al empleado. En un contexto de creciente presión por retener a los mejores profesionales, las empresas que siguen apostando por el salario como único elemento diferenciador están quedándose fuera de mercado. El salario emocional -flexibilidad horaria

y de lugar de trabajo, conciliación real, planes de desarrollo, entornos saludables y un liderazgo que cuide a las personas- está dejando de ser un atributo diferencial para convertirse en un requisito mínimo para competir.

“

David Blasco:

“La inteligencia artificial y la automatización asumirán una parte importante de las tareas más repetitivas, administrativas o de análisis básico”

Gestionar bien esa propuesta no es solo una cuestión de bienestar. Para muchos equipos de Recursos Humanos, es una respuesta directa a problemas con impacto en el negocio: burnout, rotación no deseada y deterioro de la salud mental en los equipos.

Bauzá sostiene que la gestión de personas ya está en el centro del negocio. Especialmente en las grandes corporaciones, el área de personas está ganando un peso estratégico que rompe definitivamente con el modelo tradicional que reducía Recursos Humanos a gestión administrativa, pago de nóminas y solución reactiva de problemas laborales.

En las compañías líderes, el director o directora de capital humano forma parte del comité de dirección con voz y capacidad real de impacto en las decisiones de negocio: qué talento se necesita para ejecutar la estrategia, qué cultura





es compatible con los objetivos de crecimiento, cómo se gestiona el riesgo reputacional derivado de decisiones que afectan a las personas y cómo se construye una relación madura con la representación legal de los trabajadores.

A esto se suma una dimensión cada vez más relevante: mantener un diálogo fluido con la representación de las personas trabajadoras y utilizar la negociación colectiva como herramienta de gestión, no de conflicto. Las organizaciones que han construido su modelo de relaciones laborales desde este enfoque tienen una ventaja competitiva frente a aquellas que gestionan ese espacio de forma reactiva o combativa.

La razón es que el aluvión de normativa jurídico-laboral de los últimos años, con impacto directo en el negocio, ha obligado a los comités de dirección a incorporar las relaciones laborales como un punto esencial de su agenda. Más permisos retribuidos, transparencia salarial, aplicación y regulación de algoritmos, diversidad, bienestar emocional en el foco de la inspección de trabajo, sucesivos incrementos salariales y de cotizaciones sociales y mayor influencia sindical han cambiado el lugar que ocupa la función de personas en la empresa.

La conclusión de Bauzá es tajante: la gestión de personas es hoy una parte esencial del negocio.

IA, ALGORITMOS Y RIESGOS LABORALES

La inteligencia artificial lleva años transformando la gestión de personas, pero Bauzá considera que 2026 marca un punto de inflexión. Superado el im-

“
Mar Cárdenas Muñoz:
“Lo que sí veremos consolidarse de aquí a 2030 es el fin del empleado estándar. Las trayectorias lineales ya están en extinción”

pacto inicial y asumida la incorporación inevitable de la IA a los procesos de Recursos Humanos, las compañías están ya en una fase de implantación progresiva. El foco está ahora en el modo de hacerlo.

Las ventajas en eficiencia y productividad son incuestionables. La IA alcanza prácticamente todos los ámbitos de la gestión del talento: selección, evaluación del rendimiento, gestión de turnos y horarios, remuneración e incluso extinción de contratos. Pero esas ventajas deben conjugarse con un sistema que respete estándares éticos y regulatorios cada vez más exigentes.

Los riesgos no son teóricos. La automatización de decisiones críticas -promociones, modificaciones de condiciones de trabajo o despidos- sin intervención humana directa puede generar sesgos discriminatorios basados en características protegidas como sexo, edad o raza, especialmente cuando los algoritmos se entrenan con datos poco diversos. Bauzá señala que ya se han visto empresas, principalmente tecnológicas, llevando a cabo reestructuraciones colectivas basadas en causas técnicas derivadas del uso de IA, una modalidad hasta ahora poco frecuente dentro de las causas ETOP.

Desde el punto de vista regulatorio, el ordenamiento jurídico-laboral ya impone obligaciones concretas. El artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores reconoce el derecho de los representantes de los trabajadores a recibir información sobre los parámetros en que se basan los sistemas de IA. El V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva refuerza esta obligación instando a fijar criterios para un uso adecuado de estas herramientas. Y la Inspección de Trabajo ha incorporado el control del uso de la IA como una línea clave de su Plan Estratégico 2025-2027.

En este contexto, la diferencia en gestión de personas no dependerá de cuánta IA se adopte, sino de cómo se integre: procedimientos claros, auditorías de algoritmos, formación real de los equipos y control humano en las decisiones que afectan a las personas. Tan perjudicial será la empresa que rechace la IA por miedo al cambio como aquella que la adopte sin límites ni control.

ABSENTISMO, UNA MÉTRICA LABORAL Y UN SÍNTOMA ORGANIZATIVO

El absentismo se ha convertido en uno de los grandes indicadores de tensión

del mercado laboral español. No solo por su coste económico, sino porque revela problemas de salud, organización, compromiso, envejecimiento, liderazgo y condiciones de trabajo.

El informe trimestral sobre absentismo y siniestralidad laboral de The Adecco Group Institute adjuntado para este reportaje ya mostraba una tendencia preocupante. En el cuarto trimestre de 2023, la tasa de absentismo en España alcanzó el 7,2%, con un aumento de 0,3 puntos respecto al trimestre anterior y de 0,6 puntos frente al mismo periodo del año previo. El absentismo por incapacidad temporal se situó en el 5,6%. Traducido a horas no trabajadas, el informe calculaba que el volumen de absentismo equivalía a que 1.168.968 asalariados no hubieran acudido ningún día a su puesto de trabajo durante ese trimestre.

La distribución territorial también revelaba diferencias. Asturias era la comunidad autónoma con mayor tasa de absentismo, con un 8,3%, seguida del País Vasco, con un 7,9%, y Galicia, con un 7,8%. En el extremo contrario aparecían Andalucía, con un 6,6%, La Rioja, con un 6,7%, y Castilla-La Mancha, con un 6,7%.

Por sectores, Industria era el más afectado, con una tasa del 7,7%, seguido de Servicios, con un 7,3%, mientras Construcción aparecía como el menos perjudicado, con un 5,8%. Al poner el foco en la incapacidad temporal, Industria también se mantenía como el sector más afectado, con un 5,9%, seguido de Servicios, con un 5,6%, y Construcción, con un 5,0%.

La fotografía por actividades económicas mostraba todavía más matices. Las actividades sanitarias registraban la tasa más alta, con un 11,2%, seguidas de la asistencia en establecimientos residenciales, con un 11,0%, y las actividades de servicios sociales sin alojamiento, con un 10,7%. En el otro extremo, las actividades cinematográficas, de vídeo y programas de televisión presentaban una tasa del 3,4%, seguidas de edición, con un 3,6%, y actividades jurídicas y de contabilidad, con un 3,9%.

El informe también abordaba la siniestralidad laboral. En el cuarto trimestre de 2023, la incidencia se situaba en 224 accidentados por cada 100.000 trabajadores en jornada de trabajo y en 37 accidentes in itinere. Los accidentes en jornada de trabajo habían disminuido



hasta los 133.860 y los siniestros in itinere alcanzaban los 22.976. La inmensa mayoría eran leves, pero los accidentes mortales en jornada de trabajo llegaban a 150 y los in itinere a 47.

La actualización más reciente de Adecco Institute publicada en 2026 confirma que el absentismo laboral en España cerró 2025 en el 7,68%, máximo histórico, 0,42 puntos más que el año anterior. El dato implica que cada día faltan a su puesto entre 1,6 y 1,7 millones de trabajadores, de los cuales alrededor de 1,27 millones lo hacen por baja médica. El informe señala también que el absentismo alcanzó el 7,88% en el cuarto trimestre de 2025, el nivel más alto de

la serie histórica, y que el incremento se explica casi en su totalidad por el aumento de las bajas por incapacidad temporal, que llegaron al 5,97%.

La cifra obliga a leer el absentismo más allá del control horario. Es una métrica laboral, pero también un síntoma organizativo. Puede reflejar problemas de salud, envejecimiento, sectores con alta exigencia física, dificultades de conciliación, sobrecarga, deterioro de la salud mental, desmotivación, mala planificación, culturas de presentismo o liderazgos deficientes.

Por eso conecta directamente con la segunda gran tendencia señalada por Bauzá: el compromiso. El absentismo no puede tratarse únicamente como un problema de ausencia; también debe leerse como una señal sobre la calidad del vínculo entre trabajador y organización. Cuando las personas se desconectan del proyecto empresarial, cuando no perciben desarrollo, cuando la flexibilidad se gestiona mal, cuando la carga de trabajo es insostenible o cuando el liderazgo no cuida, el problema termina apareciendo en indicadores de salud, rotación, productividad y clima.

La respuesta no puede reducirse a vigilancia. Las empresas necesitan mejores sistemas de prevención, políticas de salud, liderazgo atento, flexibilidad bien diseñada, cultura de confianza y una propuesta de valor al empleado que vaya más allá del salario. **x**

Qué debe hacer un CEO hoy

La pregunta final es qué decisiones debe tomar hoy un CEO que quiera preparar su compañía para 2030. Las respuestas de los expertos convergen en tres grandes territorios: planificación de capacidades, cultura de aprendizaje y liderazgo.

Diví propone, en primer lugar, efectuar una planificación adecuada de la cantidad y tipología de puestos necesarios y de las competencias asociadas a esos perfiles, siempre en función del posicionamiento estratégico y el plan de negocio para 2030. Esa planificación debe tener en cuenta la jubilación de un número considerable de trabajadores de la generación del baby boom y la escasez de talento disponible que eso generará en el mercado laboral.

La segunda decisión, para Diví, pasa por desarrollar una alta capacidad de atracción de talento construyendo un *employer branding* que compita con ventaja. Pero atraer no basta. Será crucial retener el talento existente con políticas retributivas, planes de carrera, equilibrio entre vida personal y profesional y modelos de trabajo híbrido bien diseñados.

La tercera decisión consiste en ejercer un liderazgo inclusivo y consciente que motive a los empleados, los alinee con los objetivos de la organización, mejore la productividad y los capacite con herramientas de inteligencia artificial, siempre con foco en aprendizaje continuo, *upskilling* y *reskilling*.

Cárdenas formula sus tres prioridades de forma complementaria. La primera es poner la estrategia de talento al mismo nivel que la estrategia de negocio. No como un apartado del plan anual, sino como una decisión de dirección con presupuesto, métricas y un responsable con acceso real al comité. Las empresas que ya lo hacen no lo viven como un coste, sino como una ventaja competitiva.

La segunda es invertir en una cultura de aprendizaje real. No en catálogos de formación, sino en organizaciones donde aprender forme parte del trabajo y no de los ratos libres. Eso implica tiempo, reconocimiento y ejemplo desde arriba. Un CEO que no aprende en público no puede pedir a su organización que lo haga. Aprender en serio significa exponerse a comunidades y espacios donde las tendencias llegan antes, donde el conocimiento se contrasta y donde se aplica, no solo se consume.

La tercera y, para Cárdenas (ESIC), la más urgente, es revisar el modelo de lideraz-

go. El perfil de líder que funcionó en los últimos veinte años no es necesariamente el que funcionará en los próximos cuatro. Cuanta más inteligencia artificial, más inteligencia emocional. El nuevo líder no es quien más domina la tecnología, sino quien mejor se conoce a sí mismo, quien genera confianza en la incertidumbre, quien facilita en lugar de controlar y quien entiende que la diversidad de talento es una palanca y no una complicación. Ese perfil no aparece solo: se desarrolla, se trabaja y se acompaña. Las organizaciones que no inviertan en ello pueden acabar con muy buenos sistemas y muy poca gente capaz de sacarles partido.

Bauzá (EY Abogados) añadiría otra dimensión: las relaciones laborales deben formar parte de la estrategia. El diálogo con la representación legal de las personas trabajadoras, la negociación colectiva, la transparencia y el cumplimiento regulatorio no pueden gestionarse solo cuando aparece el conflicto. En el nuevo contexto laboral, anticiparse también es competir.

Blasco (Redsys), desde una compañía tecnológica, insistiría en gobernar la tecnología con criterio. No se trata solo de implantar herramientas, sino de hacerlo con seguridad, trazabilidad, formación y responsabilidad. La tecnología debe ampliar la capacidad de las personas, no sustituir su juicio.

LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

Una de las grandes conclusiones de 2026 es que la propuesta de valor al empleado se ha vuelto más compleja. Durante mucho tiempo, las empresas pudieron competir principalmente por salario, marca o estabilidad. Hoy esos elementos siguen importando, pero ya no bastan.

Los profesionales valoran flexibilidad, desarrollo, propósito, salud, liderazgo, autonomía, aprendizaje y coherencia. Las nuevas generaciones no son las únicas que han cambiado sus expectativas. La pandemia, la digitalización, la inflación, la presión psicológica, los cambios familiares y la experiencia del trabajo híbrido han modificado la relación de muchas personas con el empleo.

Bauzá advierte de que las empresas que siguen apostando por el salario como único elemento diferenciador están quedándose fuera de mercado. Diví (Esade) subraya la importancia de combinar po-

líticas retributivas, planes de carrera y equilibrio entre vida personal y profesional. Blasco habla de cuidar la experiencia del empleado para fidelizar talento en un entorno automatizado. Cárdenas insiste en que el talento con más opciones ya elige dónde trabajar en función del desarrollo, la flexibilidad y el propósito.

La propuesta de valor al empleado no puede ser un documento de marketing. Tiene que sentirse en la experiencia diaria: cómo se lidera, cómo se aprende, cómo se comunica, cómo se reconoce, cómo se promociona, cómo se escucha, cómo se cuida la salud y cómo se permite a las personas aportar valor real.

La desconexión entre lo que una empresa promete y lo que un trabajador vive se paga en absentismo, rotación, baja productividad y pérdida de reputación.

La gran transformación de Recursos Humanos en 2026 no consiste únicamente en incorporar nuevas herramientas, cumplir nuevas normas o rediseñar políticas internas. Consiste en asumir que la competitividad de una empresa dependerá cada vez más de su capacidad para aprender, adaptarse y sostener el vínculo con las personas que hacen posible el negocio.

La IA puede acelerar procesos, ordenar información y elevar la productividad. Pero no sustituye el criterio, la confianza, la conversación difícil, la cultura ni el liderazgo. La transparencia salarial puede corregir desigualdades, pero solo si las empresas se atreven a revisar de verdad sus arquitecturas retributivas. El trabajo híbrido puede mejorar la conciliación, pero solo si se diseña con intención. La formación puede actualizar competencias, pero solo si aprender deja de ser una actividad ocasional y pasa a formar parte del trabajo.

En definitiva, Recursos Humanos ya ha dejado de ser el departamento que acompaña el cambio para convertirse en uno de los lugares donde el cambio se decide. Las empresas que lo entiendan llegarán a 2030 con mejores capacidades, mejores conversaciones internas y más opciones de competir. Las que no lo hagan quizá descubran demasiado tarde que el talento no se improvisa, la confianza no se automatiza y la cultura no se delega en una herramienta.x

Trabajo híbrido y transparencia salarial: de la emergencia a la madurez

Después de varios años de trabajo híbrido, las empresas han aprendido que la flexibilidad puede mejorar la conciliación, el compromiso y la productividad, pero también que no basta con enviar a los empleados a casa algunos días a la semana. El modelo requiere liderazgo, cultura, tecnología, objetivos claros y normas compartidas.

Diví (Esade) recuerda que la pandemia actuó como acelerador del trabajo híbrido en España gracias al uso de nuevas tecnologías digitales. Este cambio permitió una mayor conciliación entre vida profesional y personal, así como mejoras de compromiso y productividad en muchas organizaciones. Sin embargo, también detecta una tendencia involutiva en determinadas empresas que priman el presentismo, reducen o eliminan el trabajo remoto y vuelven a estilos de liderazgo más autoritarios y menos delegativos, vinculados a culturas corporativas jerárquicas.

El aprendizaje de estos años es que el trabajo híbrido no funciona si se gestiona con la lógica del control presencial. No basta con contar días de oficina y días en remoto. La pregunta relevante es qué tipo de trabajo requiere presencia, qué tareas pueden hacerse mejor en remoto, qué espacios favorecen la colaboración, cómo se transmite cultura, cómo se protege la autonomía y cómo se evita la desconexión.

Blasco (Redsys) considera que en 2030 seguirá teniendo sentido hablar de trabajo híbrido, aunque el concepto habrá evolucionado. Probablemente se hablará menos de cuántos días se trabaja desde casa o desde la oficina y más de cómo se trabaja, para qué se necesita cada espacio y qué modelo ayuda realmente a conseguir mejores resultados. La flexibilidad será una expectativa cada vez

“

**Anselm Diví,
profesor de People
Management de Esade
Business School:**

***“La mitad de
las empresas españolas
declara tener un nivel
medio de implantación
de la IA”***

más consolidada, especialmente para atraer y fidelizar talento. Pero eso no significa que todos los modelos vayan a ser completamente remotos.

La presencialidad seguirá teniendo valor cuando ayude a colaborar mejor, tomar decisiones, innovar, conectar equipos o transmitir cultura. El reto será diseñar modelos más conscientes, capaces de combinar productividad, bienestar, autonomía y conexión humana. El futuro del trabajo híbrido no será remoto frente a presencial. Será diseñado frente a imprevisto.

TRANSPARENCIA SALARIAL

La transparencia salarial y las políticas de diversidad están ganando peso en Europa. Pero su impacto dependerá de si las empresas las asumen como una oportunidad de transformación o como una obligación meramente regulatoria.

Diví considera que la Directiva Europea de Transparencia Salarial marca un punto de inflexión irreversible en el mercado laboral europeo. La norma representa una oportunidad para empresas y trabajadores porque puede contribuir a reducir la brecha salarial de género y también las diferencias entre nuevas incorporaciones y trabajadores ya existentes en la organización. Su objetivo es garantizar la igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o por un trabajo de igual valor, combatir la discriminación retributiva, empoderar a los trabajadores para reclamar e imponer medidas correctoras cuando la brecha salarial supere el 5% sin justificación objetiva.

Diví recuerda, además, que las obligaciones formales de reporte salarial se circunscriben a empresas con más de 100 trabajadores. Las de menor tamaño también tendrán obligaciones relevantes: facilitar información salarial previa al empleo, garantizar criterios objetivos y neutrales para valorar puestos y permitir que los trabajadores soliciten información sobre su retribución y la de categorías comparables.

Bauzá (EY Abogados) coincide en que la transparencia retributiva será uno de los cambios más disruptivos. La Directiva europea de 2023 obliga a informar al candidato de la banda salarial antes de la contratación, prohíbe solicitar el historial retributivo previo, reconoce a los trabajadores el derecho a conocer niveles salariales medios de puestos equivalentes desagregados por sexo y vacía de contenido las cláusulas de confidencialidad retributiva.

Cuando la brecha salarial supere el 5% y no pueda justificarse objetivamente, la empresa deberá realizar una evaluación retributiva conjunta con la representación legal de las personas trabajadoras. En un país donde hablar de

salario ha sido históricamente un tabú, esto no es solo un cambio normativo: es un cambio cultural de enorme calado. Exige revisar toda la arquitectura retributiva, los procesos de incorporación y la política de comunicación interna.

La transparencia obliga a explicar. No basta con publicar bandas salariales; hay que poder justificar por qué se paga lo que se paga, cómo se valora un puesto, qué criterios determinan una promoción y qué mecanismos corrigen desigualdades. La opacidad permitió durante años gestionar excepciones, negociar caso por caso y evitar conversaciones incómodas. Pero también alimentó brechas, agravios comparativos y pérdida de confianza.

A la transparencia salarial se suma un ecosistema regulatorio cada vez más amplio. Bauzá menciona la necesidad de desarrollar y actualizar protocolos y planes obligatorios en igualdad, diversidad LGTBI, movilidad sostenible, gestión de catástrofes meteorológicas y otros ámbitos. Además, el Plan Anual Normativo del Gobierno para 2026 anticipa propuestas de calado, como la modificación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, la revisión del régimen indemnizatorio del despido y la futura Ley de Democracia en la Empresa, orientada a impulsar una participación más efectiva de las personas trabajadoras en las organizaciones.

Para Recursos Humanos, esto implica una carga de gestión, pero también una oportunidad de ordenar procesos. La regulación puede convertirse en burocracia defensiva o en palanca de transformación. La diferencia estará en si las empresas se limitan a cumplir o aprovechan para construir sistemas más justos, transparentes y coherentes.

DEL EMPLEADO ESTÁNDAR AL ECOSISTEMA DE TALENTO

Más allá de 2026, la gestión de personas apunta a un cambio estructural: el fin del empleado estándar. Cárdenas (ESIC) sostiene que las organizaciones que entienden Recursos Humanos como un departamento de procesos están perdiendo terreno frente a aquellas que lo gestionan como una palanca estratégica real: quién entra, cómo se desarrolla, cómo se fideliza y también cómo se sale. Todo ello con datos, intencionalidad y mucha más personalización de la que existía hace apenas cinco años.

De aquí a 2030 se consolidará el final de las trayectorias lineales. Las empre-

sas tendrán que gestionar ecosistemas de talento compuestos por empleados a tiempo completo, perfiles *fractional* y colaboradores por proyecto. Eso exige una mentalidad completamente distinta. Las empresas que ya están operando así tienen una ventaja considerable.

El impacto de la IA en la estructura de las organizaciones no se puede reducir a una sola respuesta. Cárdenas lo resume así: veremos menos puestos, puestos distintos y nuevas formas de trabajar al mismo tiempo. Habrá tareas que desaparezcan, sobre todo las repetitivas y las de procesamiento rutinario de información. Pero el impacto más profundo no será la destrucción de empleo, sino la transformación del contenido de cada puesto. Cambia lo que se hace, cambia el foco y cambia el valor que se espera de una persona.

También aparecen nuevas figuras. El perfil *fractional* en Recursos Humanos —profesionales senior que trabajan simultáneamente para varias organizaciones aportando *expertise* estratégico sin estructura fija— ya es una realidad en muchas empresas, especialmente medianas que no pueden o no quieren incorporar un CHRO a tiempo completo.

Este cambio obliga a Recursos Humanos a dejar de pensar únicamente en plantilla. La pregunta ya no es cuántas personas tengo, sino qué capacidades necesito, dónde están, cómo las desarrollo, qué parte debe estar dentro, qué parte puede estar fuera y cómo garantizar cultura, compromiso y calidad en un ecosistema más abierto.

“**Silvia Bauzá, socia responsable del área Laboral en EY Abogados:**
“La nueva normativa de transparencia impulsa la equidad y la igualdad, pero puede generar presiones de ajuste interno al hacerse manifiestas las diferencias retributivas”

RRHH COMO CONSULTORÍA INTERNA

La propia función de Recursos Humanos también se está transformando. Muchas empresas utilizan ya IA para cribar candidatos, generar informes de clima, automatizar comunicaciones de onboarding o detectar riesgo de rotación antes de que ocurra. Las funciones más transaccionales —gestión de nómina, registro de formación, comunicaciones de rutina— se están automatizando porque la tecnología puede ejecutarlas mejor, más rápido y con menor margen de error.

Lo que gana peso es todo lo que la IA no puede hacer sola: cultura, diseño organizativo, experiencia del empleado y analítica interpretada con criterio. Un profesional de selección ya no debería dedicar todo su tiempo a revisar currículos uno a uno, sino a tomar decisiones que requieren contexto, juicio y ética. Los departamentos de RRHH relevantes en 2030 serán aquellos capaces de convertir datos en decisiones de negocio. La función se parece cada vez más a una consultoría interna.

Quien no haga ese giro perderá influencia. Este cambio exige nuevos perfiles dentro del propio departamento de personas. Profesionales que comprendan tecnología, datos, negocio, cultura, regulación y experiencia del empleado. Personas capaces de leer indicadores, pero también de interpretarlos; capaces de acompañar líderes, pero también de cuestionar decisiones; capaces de diseñar procesos, pero también de entender su impacto humano.

Cárdenas advierte de los riesgos para las empresas que no adapten su estrategia de talento a la revolución tecnológica. El primero es perder a los mejores. El talento con más opciones ya elige dónde trabajar en función de cómo una empresa gestiona el desarrollo, la flexibilidad y el propósito. Si la propuesta de valor al empleado no evoluciona, la fuga es cuestión de tiempo. Y fidelizar talento en un mercado competitivo cuesta mucho más que haberlo cultivado desde dentro.

El segundo riesgo es más profundo: quedarse con equipos que no tienen las competencias que el negocio va a necesitar. En tres o cuatro años, las empresas que no inviertan hoy en identificar qué capacidades serán críticas y cómo desarrollarlas llegarán tarde. Y en este juego, llegar tarde es caro. **x**

Nuevas tendencias en la remuneración de directivos



Mesa redonda Olympia & Capital

Redacción

Los nuevos modelos de remuneración de directivos incluyen desde hace años incentivos y beneficios enfocados hacia el cuidado de la salud y sus múltiples elementos vinculados. Más allá del clásico seguro sanitario, los complementos salariales relacionados con la prevención se posicionan como factores clave en las propuestas de las empresas hacia sus altos cargos.

En este contexto, Olympia Quirónsalud y Capital congregaron a principios de junio a una cuidada representación de expertos en esta materia en un encuentro celebrado en el auditorio Olympia. El evento contó con la participación de la Dra. Vanesa Pytel, especialista en Neurología Cognitiva, Cerebro Sano y Enfermedades Neurodegenerativas de Olympia Quirónsalud, y el Dr. Borja Núñez de Aysa, especialista en Medicina Deportiva y Rehabilitación y jefe del Servicio Unidad de Intervencionismo y Terapias Biológicas de Olympia Quirónsalud.

Además, en el debate participaron Victoria Gismera, socia de Peoplematters; Javier Vicente, Chief People Officer de Aysa Digital; el Dr. Juan José Muñoz Benito, gerente de Salud y Bienestar en CaixaBank y Servicios Médicos de la Federación Española de Balonmano, y el Dr. Johannes Amadeus Hammerle, responsable del Servicio Médico de Moeve. La mesa redonda fue moderada por Borja Carrascosa, director de Capital, y el catering corrió a cargo de Viena Capellanes.

EL LUGAR DE ENCUENTRO PARA EL MODELO DE SALUD INTEGRAL

Durante la introducción del encuentro, Rita Martí, gerente de Olympia Quirónsalud, agradeció su asistencia a todos los invitados y quiso poner en valor que el centro es el “lugar más adecuado para celebrar este encuentro”, porque “une el bienestar al talento, el futuro de las organizaciones”.

Leopoldo Álvarez, director de Relaciones Institucionales de Quirónprevención, por su parte, introdujo el concepto de “estrategia mundial de salud única”, integral, como base de la sanidad del futuro. “La medicina preventiva o de diagnóstico precoz eleva a la empresa al segundo nivel de bienestar empresarial”, resaltó.

El Dr. Juan José Muñoz (CaixaBank y Federación Española de Balonmano), destacó que el mercado pone de relieve una “tendencia a asegurar al directivo y a su

Leopoldo Álvarez, director de Relaciones Institucionales de Quirónprevención



Rita Martí, gerente de Olympia Quirónsalud



“

**Dra. Vanesa Pytel
(Olympia Quirónsalud):**

“Estamos perdiendo la capacidad de reflexionar y la flexibilidad cognitiva, el cerebro debe aprender a hacer cosas nuevas, debemos entrenarlo”



“

**Dr. Borja Núñez de Aysa
(Olympia Quirónsalud):**

“La gente no quiere pastillas, quiere cuidarse antes de desarrollar cualquier enfermedad y muchos directivos vienen a Olympia buscando salud activa y bienestar”

38

entorno familiar, con políticas de salud y de bienestar”. En su opinión, los altos cargos de las empresas se preocupan tanto “por el día a día de la compañía” como “por el futuro”. “Aspiran a darlo todo en las empresas y después a seguir viviendo muy bien”, resaltó.

La Dra. Vanessa Pytel (Olympia Quirónsalud) resaltó que “hoy, el gran desafío es la medición para poder optimizar y llevar al cerebro a su mayor plenitud en la etapa que cada uno esté viviendo”. Como consecuencia, “necesitamos un abordaje integral en el que estén incluidos el deporte, la nutrición, el cuidado de la microbiota o la medicina integrativa”. “El cerebro es fundamental en la toma de decisiones diarias de cualquier líder y debemos medirlo, entrenarlo, optimizarlo, llevarlo a la plenitud y mantenerlo”.

EL ESTILO DE VIDA Y EL MODELO LABORAL

Javier Vicente (Ayesa Digital), señaló que el modelo de salud integral del trabajador tiene un reto importante, que es, en cada momento del seguimiento de la salud del profesional, “encontrar los especialistas” que necesita el profesional que demanda esos servicios sanitarios. Y, además, enfatizó el “daño cognitivo que

puede generar en la salud un estilo de vida -y un modelo laboral- tóxico”.

El Dr. Borja Núñez de Aysa (Olympia Quirónsalud) resaltó que existe un “cambio generacional en la percepción de la salud”, vinculado al deporte, ya que los directivos empiezan a pensar que “les encanta su trabajo, pero quieren tener buena calidad de vida. Se empiezan a preocupar porque son conscientes de que pueden vivir más años y vivir mejor”.

Victoria Gismera (Peplematters) destacó que las empresas deben caminar por la senda de la “personalización en el ámbito de la retribución, ya que vemos directivos en diferentes etapas de madurez y de experiencia”. Y enfatizó que las compañías también deben ser “transparentes y explicar esas diferencias, con coherencia” y buscar las “palancas de satisfacción que pueden ayudar a avanzar a las organizaciones”.





“

Victoria Gismera (Peplematters):

“Las empresas deben avanzar en la personalización en el ámbito de la retribución, con directivos en diferentes etapas de madurez y de experiencia y con modelos de salud integral”

Además, el Dr. Johannes Amadeus (Moeve) puso en valor la importancia de la “sostenibilidad del rendimiento”, que integra el bienestar del empleado y de los equipos como indicador clave incluso para la retribución de los directivos. De esta forma, “incentivan la participación en campañas de bienestar y de vigilancia de la salud”. Hay indicadores, resaltó, que detallan que el retorno de la inversión en salud de los empleados es cada vez más alto.

El Dr. Juan José Muñoz también resaltó que las empresas, cada vez más, ponen la salud en el centro y, tratándose de directivos, aún más. “Nos interesa que tengan buena salud y que, además, la mantengan”, en el contexto de envejecimiento de la población, dijo. “Lo primero es la seguridad, lo segundo es la salud, y lo tercero, el bienestar”. Y, en este contexto, destacó la importancia de la “predicción, la prevención y la personalización”. Los



“

Javier Vicente (Ayesa Digital):

“Utilizamos la IA para extraer patrones de conducta relacionados con los estilos de dirección o cultura organizacional que dañen la salud mental”

directivos necesitan “un cerebro joven, ejecutivo y sano”, dijo.

LAS HORAS DE SUEÑO Y EL DESARROLLO COGNITIVO

En el contexto de la neurología, la Dra. Vanesa Pytel puso en valor la necesidad de dormir al menos siete horas al día. “La eficiencia del cerebro disminuye” en caso contrario, señaló, y puso en valor la importancia del “bienestar emocional”, al que no se le da la importancia que debería. “Estamos perdiendo la capacidad de reflexionar y la flexibilidad cognitiva”, dijo. “El cerebro debe aprender a hacer cosas nuevas, tenemos que ponerlo en jaque y entrenarlo”, aseguró Pytel. “Debemos empezar a entender el cerebro como parte de ese abordaje integral de la salud de ese líder que necesita tomar decisiones”.

Javier Vicente identificó algunos de los principales problemas de salud que sufren los directivos. “En primer lugar, los trastornos musculoesqueléticos y, en segundo lugar, los problemas de salud mental”. “Estamos utilizando la inteligencia artificial (IA) para ver si logramos extraer patrones de conducta relacionados con los estilos de dirección o cultura





“

**Dr. Juan José Muñoz Benito
(CaixaBank y Federación
Española de Balonmano):**

“El mundo de la empresa y el mundo del deporte tienen muchísimas similitudes, el alto directivo comparte características con los deportistas de alto rendimiento”

organizacional que dañen la salud mental”. “La tecnología nos va a ayudar muchísimo”, dijo.

El Dr. Borja Núñez de Aysa resaltó, por su parte, que las personas “ya no quieren que les diagnostiquen con la enfermedad, lo que antes era un logro con un chequeo, ahora ya implica que estamos llegando tarde”. “La gente no quiere pastillas, quiere cuidarse antes de desarrollar cualquier enfermedad”, afirmó. “Muchos directivos vienen a Olympia buscando una salud activa, el bienestar, sentirse bien” y “la práctica del deporte, en este contexto, es salud, es un estatus”.

Johannes Amadeus apuntó, por su parte, que “el gran problema, donde las empresas pierden dinero por la salud de los directivos, no es el absentismo, sino el presentismo”. “Los directivos son personas que normalmente están expuestos a situaciones que causan problemas de salud, como el estrés crónico”. “Hay trabajadores que siguen trabajando cuando están enfermos y eso disminuye el rendimiento”.

Amadeus también añadió, en la línea de lo expuesto por el resto de los participan-

tes en la mesa, que, “para tener un buen rendimiento, hay que tener buena salud, porque esto influye en la capacidad de decidir, en la capacidad cognitiva y en el liderazgo”. Y “las generaciones más jóvenes valoran mucho un entorno laboral saludable, que se preocupa de verdad por la gente y no solo por los números”.

UN MODELO PARA LAS PLANTILLAS

Por todo lo anterior, Johannes Amadeus consideró que “hay que empezar con los directivos, porque son el modelo. Un directivo que valora la salud, que se cuida y que se hace chequeos, también anima a todos los empleados a que lo hagan”. “Así es como se consigue un cambio cultural en la empresa”, apuntó.

Victoria Gismera apuntó que, en este contexto, los modelos de salud integral como los que ofrece Olympia Quirónsalud son “fundamentales”. “El salario emocional es una parte decisiva, aunque el foco importante está en la salud y el bienestar, no debemos obviar el papel que juega en este entorno laboral la exigencia de cuidados que tienen que ofrecer las empresas a sus plantillas”.



“

**Dr. Johannes Amadeus
Hammerle (Moeve):**

“Las empresas pierden más dinero por el presentismo que por el absentismo de los directivos, muchos siguen trabajando a pesar de estar enfermos y eso impacta en su salud”

“El desempeño se mide a través de muchos indicadores y la palanca social cada vez tiene más peso, es incluso una obligación para la empresa demostrar ese cuidado de las personas. El directivo tiene que tener muy interiorizado, que así es como hay que gestionar, así es como hay que prevenir y trabajar en la salud de las personas. Crear entornos saludables en todos los ámbitos es una palanca de atracción y retención de talento”.

La Dra. Vanesa Pytel apuntó que los directivos y, en general, las personas, deben “empezar a ocuparse del cerebro, en cualquier etapa que estemos de nuestra vida”. “Tenemos que cuidarlo, abrirle nuevos caminos alternativos y abordarlo desde una visión multimodal. Nosotros lideramos desde hace dos años una unidad de neuromodulación cerebral no invasiva que utiliza realidad virtual, estimulación magnética transcraneal y nuevas tecnologías como la inteligencia artificial para poder entrenar el cerebro”.

“Debemos cuidar todos los pilares que sostienen la salud cerebral: el sueño, la alimentación, el movimiento físico y una estimulación cognitiva de calidad, inte-

grándolos dentro de un abordaje verdaderamente global”, apuntó la Dra. Pytel. “Sin un cerebro sano, ni nos sentimos bien, ni podemos liderar bien, ni podemos tomar buenas decisiones”, concluyó.

LA VUELTA A LOS ORÍGENES

El Dr. Borja Núñez de Aysa finalizó su intervención haciendo hincapié “en las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA), dentro de nuestro campo de las terapias neurológicas”. En su opinión, “el futuro va a ser volver a lo básico: al campo, a desconectar, a hacer deporte... Por supuesto, vamos a seguir avanzando en las nuevas tecnologías, pero tenemos que evitar las situaciones de estrés”.

“Antes, los grandes directivos llegaban a casa y no había teléfono móvil, el mundo laboral entraba en pausa y había un descanso, deporte, sueño... Me gusta mucho aplicar las nuevas tecnologías, es mi trabajo, pero la gente que mantiene una buena salud es la que sabe parar la cabeza y el cuerpo, dar un paseo, volver a lo básico, a la naturaleza”.

El Dr. Juan José Muñoz puso de relieve que “el mundo de la empresa y el mundo del deporte tienen muchísimas similitudes, el directivo comparte características con los deportistas de alto rendimiento.

Un directivo es el capitán del equipo y, en un deporte colectivo, todo el equipo es decisivo”. Y apuntó que “hay equipos que no tienen figuras deslumbrantes, pero, sin embargo, tienen un rendimiento mayor y esto mismo es lo que pasa en la empresa”.

“Para las direcciones de Personas, la clave es encontrar ese perfil idóneo del buen directivo, que haga un buen equipo, y hacer un seguimiento constante de su salud”. “Si ese directivo está bien, su equipo va a estar bien, y si, además de ser el capitán del equipo, es un buen líder, entonces hemos conseguido un Fórmula Uno que tenemos que cuidar”, apuntó el Dr. Muñoz.

AUTOCUIDADO Y BIENESTAR CONTRA EL ESTRÉS

El Dr. Johannes Amadeus dijo que, para manejar el estrés, “hay factores externos que nosotros no podemos cambiar, pero hay otros que sí. Cualquier acción de autocuidado y de bienestar va a tener un efecto beneficioso para las personas. Es el caso del *running* o del *mindfulness*, que derivan en otras acciones como comer más sano. Esto permite que, automáticamente, desciendan los niveles de ansiedad, porque lo que pasa alrededor pierde relevancia y la gana el bienestar y la salud”.

Victoria Gismera quiso añadir, por su parte, que “los directivos tienen que ser conscientes de la importancia de la salud, de su bienestar y del cuidado de las personas. Lo fundamental es que se posicionen como ejemplos para el resto del equipo y que entiendan muy bien las capacidades de las diferentes personas y personalidades que puedan tener en la plantilla”. Además, añadió que “la toma de decisiones con respecto a la gestión de los equipos debe ser estratégica y debe estar en el núcleo de la compañía”.

Javier Vicente, por último, utilizó su última intervención en el debate para recomendar a los directivos que hagan una “escucha activa de sus plantillas, con todas las herramientas con las que cuentan a su alrededor, tanto internas, como externas, con socios como Olympia Quirónsalud”. Además, aconsejó a las empresas que presten especial atención a “las diferentes generaciones que se dan la mano en las empresas”.

Según su visión, “debemos controlar la salud en todos los grupos de edad de las plantillas”, y alertó sobre el fenómeno de la “infoxicación” como elemento generador de estrés en los profesionales. “Debemos medir bien el volumen de información, ya que no todo el mundo está capacitado para absorber tanta”.✕



María José García Cantudo, CEO de Silicon HR

“Muchas compañías buscan ‘personas unicornio’: una sola persona que haga el trabajo de siete y eso no existe”

Mario Talavera

En los últimos años, el cambio más importante en la contratación no ha sido solo tecnológico, sino de perfil demandado. Antes se buscaban competencias más técnicas y estables; ahora, la clave es la capacidad de adaptación.

María José García Cantudo, CEO de Silicon HR explica cómo el mercado laboral digital está cambiando a una velocidad muy alta y cómo eso impacta directamente en la forma de reclutar talento en empresas tecnológicas y digitales. Pese a ese peso creciente de la tecnología, la esencia del reclutamiento sigue siendo la misma: el contacto humano. Las herramientas digitales ayudan a acelerar y ampliar el alcance, pero el valor sigue estando en la conversación directa con los candidatos y en entender bien a las personas.

¿Cómo ha cambiado el mercado laboral digital en los últimos años y la forma de contratar?

Ha cambiado muchísimo, pero no solo por la tecnología, sino por la velocidad a la que todo evoluciona. Aun así, el reclutamiento mantiene una esencia clara: el contacto humano. Muchas veces se piensa que reclutar es usar plataformas digitales, pero en realidad sigue siendo un proceso de persona a persona.

Lo que sí ha cambiado es el tipo de perfiles demandados. Antes se buscaban competencias muy concretas y estables; ahora lo más importante es la capacidad de adaptación. Las empresas necesitan personas capaces de aprender rápido, moverse en entornos cambiantes y manejar nuevas herramientas constantemente. Si no te adaptas, te quedas fuera.

Además, los candidatos también han cambiado: ahora valoran mucho más la flexibilidad, la cultura de empresa o el desarrollo profesional. Esto hace que en-

contrar talento sea más complejo, pero también más interesante.

Se habla mucho de escasez de talento. ¿Realmente no hay profesionales?

Para mí, el problema no es la falta de talento, sino cómo lo están buscando las empresas. Talento hay, y mucho. Lo que ocurre es que muchas compañías piden “perfiles unicornio”: una sola persona que haga el trabajo de tres o cuatro. Eso no existe.

Además, a menudo los salarios no están alineados con lo que el mercado realmente ofrece. Si pides un perfil muy completo pero pagas por debajo de su valor, ese profesional no va a cambiar de trabajo.

“

“Un trabajador no se va a quedar o se va a ir de la empresa porque le lleves fruta fresca”



Arantxa Cortés (Talent Acquisition Manager)
y María José García Cantudo (CEO)

También hay mucha gente dispuesta a moverse y asumir nuevos retos, pero necesitan que las condiciones sean coherentes. Por eso hay tantas vacantes que se quedan abiertas durante meses: no es falta de talento, es falta de ajuste entre lo que se pide y lo que se ofrece.

¿Qué ocurre con las ofertas de empleo? ¿Se están buscando perfiles que no existen?

Es uno de los problemas más habituales. Muchas empresas publican ofertas donde piden un único perfil que en realidad reúne funciones de varios: marketing, web, diseño, contenido, incluso desarrollo técnico.

Lo que hacemos en esos casos es aterrizar la necesidad real. Preguntamos: “¿Qué es lo realmente imprescindible?”. A veces descubres que el 40% de las tareas son las verdaderamente importantes y el resto es accesorio o puntual.

Mi recomendación es simplificar. En lugar de buscar a una persona imposible, es mejor definir el núcleo del puesto y, si hace falta, apoyarse en freelancers o perfiles especializados para tareas concretas.

¿Cuáles son los errores más habituales en la contratación de perfiles digitales o tecnológicos?

El primero es no entender qué hace realmente un perfil tecnológico. Muchas empresas piden “alguien de IA” o “un perfil tech” sin saber exactamente qué necesitan.

El segundo error es la falta de definición del proceso de selección. Los procesos se alargan demasiado, se encajan mal las agendas y eso hace que los candidatos se caigan. Hoy en día, si tardas semanas en decidir, el talento desaparece. Los candidatos tienen muchas opciones. Si no hay agilidad, claridad y feedback constante, pierdes a la persona. La rapidez es clave.

“

*El mercado
laboral digital
evoluciona muy
rápido. El cambio
se da en un año,
no en tres ni en
cuatro”*



Hace unas semanas han entrado en vigor diversas normas que buscan una mayor transparencia salarial. ¿Qué papel juega la transparencia salarial en la contratación?

Es fundamental. Yo siempre recomiendo publicar el salario o al menos la banda salarial. No tiene sentido hacer perder tiempo a nadie. Si alguien está buscando 80.000 € y la oferta es de 50.000 €, no hay encaje. Es mejor saberlo desde el principio.

Además, la transparencia evita frustraciones y mejora la eficiencia del proceso. Con la nueva normativa de transparencia salarial, esto va a ser obligatorio en muchos casos, así que las empresas tendrán que adaptarse sí o sí.

¿Qué soft skills son más importantes hoy en día?

Hay tres muy claras. La primera es la capacidad de análisis: todo se basa en datos, y hay que saber interpretarlos.

La segunda es la visión de negocio. No basta con ejecutar tareas; hay que entender cómo impactan en la empresa.

La tercera es la comunicación, especialmente en equipos multidisciplinares donde marketing, tecnología y negocio trabajan juntos. Además, se valora mucho la curiosidad y la capacidad de aprendizaje continuo.

Por otro lado, la adaptabilidad es una de las cualidades más imprescindibles. Es un criterio clave incluso en entrevistas: si una persona es rígida, se descarta.

También el pensamiento crítico, especialmente con el uso creciente de inteligencia artificial. La IA te da información, pero necesitas saber interpretarla, cuestionarla y tomar decisiones propias. Y, por supuesto, la capacidad de seguir aprendiendo constantemente, porque el conocimiento técnico se queda obsoleto muy rápido.

¿Cómo está impactando la inteligencia artificial en la selección de talento?

La usamos para automatizar tareas repetitivas: informes, análisis o procesos que antes tardaban horas. Eso nos permite ser más ágiles. Pero la decisión final sigue siendo humana. La IA ayuda, pero no sustituye el criterio de una persona.

En procesos de selección puede apoyar en fases iniciales o en tests de habilidades, pero el encaje cultural y el “feeling” no lo puede evaluar una máquina. Y eso sigue siendo decisivo.



“

“No publicar el salario en las ofertas es una pérdida de tiempo. De verdad. Vamos a ser prácticos y coherentes”

¿Cómo se retiene hoy el talento en una empresa?

La retención empieza desde el onboarding, desde el primer día. Cómo recibes a una persona marca toda su experiencia en la empresa.

No es lo mismo llegar y no tener nada preparado que llegar y sentirte esperado, con tu equipo listo y una bienvenida cuidada. Pero lo más importante es la escucha. No todos los empleados tienen las mismas necesidades. Un perfil junior no busca lo mismo que alguien senior, ni una persona con familia lo mismo que alguien que empieza su carrera. Si escuchas y adaptas tareas, puedes retener mucho talento.

¿Existe desconexión entre lo que dicen las empresas y lo que realmente hacen?

Sí, ocurre bastante. Muchas empresas comunican valores muy atractivos, pero luego no los aplican. No se trata de cosas superficiales como ofrecer fruta en la oficina. Eso no retiene talento. Lo que retiene es la calidad del liderazgo, la comunicación interna y la coherencia. Si dices que tienes flexibilidad, pero en la práctica no la hay, el empleado lo percibe rápidamente. Y eso genera desconfianza.

¿Cómo es vuestro método de trabajo en Silicon HR?

Primero entendemos muy bien al cliente: su cultura, su estructura, su forma de liderazgo y el entorno del equipo. Sin eso es imposible acertar.

Después definimos qué necesita realmente la empresa y qué hará esa persona en su día a día. No es lo mismo gestionar un equipo que trabajar en solitario o en contacto con clientes.

A partir de ahí, activamos nuestra red de candidatos, muchos ya entrevistados previamente por nosotros. Eso nos permite ir muy rápido. Conocemos el mercado, los salarios y los perfiles, así que podemos moverlos con agilidad y precisión.

¿Qué tendencias marcarán el futuro del empleo?

La inteligencia artificial va a seguir integrándose en todos los sectores. Eso es inevitable. También crecerán los perfiles híbridos: personas que combinan datos, tecnología y negocio. Ya no basta con especializarse en una sola cosa.

El aprendizaje continuo será obligatorio. Tendrá más valor la experiencia y la capacidad de adaptación que los estudios iniciales. Además, veremos mucha demanda en áreas como data, analítica, automatización, CRM, customer experience y estrategia digital.

¿Por qué cambian de trabajo las personas hoy en día?

Hay varios motivos: salario, condiciones, crecimiento... pero uno de los más importantes es el liderazgo. Muchas personas no se van de una empresa, se van de un jefe o de una mala relación con su entorno.

Pero también hay más movilidad porque hay más oportunidades. Antes se pasaban 15 o 20 años en la misma empresa; ahora el mercado permite cambiar con facilidad.

Por eso es tan importante escuchar a la gente y entender qué necesita para no perder talento innecesariamente. **x**

Tecnología sin código. Soluciones en días.



Confíanos el desarrollo de
soluciones NoCode y consigue:

- Liberar a los equipos de las tareas que lastran su día a día
- Convertir sus ideas en productos sin tirar de código
- Tocar producto en el plazo de días, no meses.

Desarrollo ágil
y flexible con NoCode.



www.yellowglasses.es



info@yellowglasses.es

Victoria Miravall, Product Strategy Director en Wolters Kluwer Tax & Accounting Europe South Region

“El mercado laboral del futuro tendrá un criterio humano y unos valores éticos mucho más sólidos”

Borja Carrascosa

La revolución tecnológica transforma la relación de las empresas con sus trabajadores, con criterios como la eficiencia y la productividad como elementos clave. En este contexto, emerge un modelo laboral que apuesta por la ética y los valores, como pone de manifiesto Victoria Miravall, *Product Strategy Director en Wolters Kluwer Tax & Accounting Europe South Region*. Nuestra protagonista señala que “los profesionales de Recursos Humanos tendrán un perfil cada vez más estratégico y mucho más consultivo, impulsado por herramientas digitales capaces de transformar los datos en información de valor para el negocio”.

Los cambios del mercado laboral son prácticamente diarios, ¿qué puede hacer una empresa para adaptarse a este contexto en constante transformación?

En el ámbito de los cambios normativos, siempre tomo como referencia la pandemia del Covid-19, ya que marcó el inicio de una etapa de grandes modificaciones en el mercado laboral. Desde entonces, la vorágine de cambios legislativos es constante, y esto afecta, obviamente, a este contexto de transformación. En paralelo, hemos asistido a una aceleración de la digitalización y adopción de la tecnología, junto con la extensión de modelos de teletrabajo y sistemas híbridos, mucho más flexibles. Además, podemos añadir un cuarto punto, el del contexto generacional, que se va acentuando por las diferencias que pueden existir entre las diferentes generaciones.

Por todas estas razones, las compañías deben digitalizarse: deben adaptar sus procesos operativos para dedicar tiempo a otras tareas de mayor valor añadido y

mejorar la toma de decisiones. También es necesario apostar por nuevos modelos formativos y capacitaciones continuas; nos dirigimos hacia un mundo completamente disruptivo y la tecnología debe ser nuestro acompañante en este proceso de transformación.

Las soluciones *cloud* parecen ya muy interiorizadas, especialmente en grandes compañías, pero, en el ámbito de la inteligencia artificial (IA), hemos comprobado que, si no se ha adoptado previamente una solución *cloud*, resulta mucho más difícil aprovechar todo el potencial de la IA: la nube nos permite una adaptación más rápida y ágil.

Además, en este proceso, las empresas deben contar con socios tecnológicos que asesoren y recomienden desde la visión de un especialista. A las empresas siempre les aconsejamos que recorran este camino acompañadas de un despacho profesional, porque les va a dar garantías para dedicarse más a las personas.

Y, por otro lado, recomendamos que sean flexibles, porque operamos en un mercado de talento diverso y la flexibilidad debe ser un pilar para entender un contexto tecnológico cambiante y escuchar lo que está pasando en el mercado.

¿Cómo puede la tecnología ayudar a las empresas a ganar competitividad?

La tecnología permite aprovechar mejor las habilidades blandas o *soft skills*, porque todo lo demás va a estar automatizado, lo que incrementa la eficiencia y favorece una toma de decisiones muchísimo más ágil. Por ello, la tecnología contribuye a tener una mejor experiencia dentro del entorno laboral y mejorar incluso la experiencia de los empleados.

Estamos tan inmersos en la tecnología que casi nada nos sorprende. Sin embargo, lo que estamos viviendo ahora no es solo un cambio tecnológico, sino un auténtico proceso de transformación de los negocios. Desde Wolters Kluwer hemos pasado de ser un proveedor tecnológico a un socio y acompañante en este camino, que puede durar años, con muchísimos departamentos implicados. Y esta transformación no afecta solo a los procesos productivos, sino a la cultura, a la optimización de procesos, a la gestión de talento... Los casos de éxito que vivimos en Wolters Kluwer nos permiten tener una visión global, porque no todo es blanco y negro, hay múltiples modelos.

En un escenario de transformación digital constante, ¿qué piden las compañías?

Entre las grandes dudas que nos plantean las empresas en el ámbito laboral destacan, por ejemplo, si deben internalizar o externalizar la gestión laboral. Y, realmente, no hay una respuesta clara. Las situaciones coyunturales de la

“No se puede abordar un cambio tecnológico sin aplicar a la vez una transformación organizativa”

“

*Nos dirigimos
hacia modelos
laborales
marcados por
la flexibilidad y
la conectividad”*



propia empresa afectan en esa decisión, así como los roles que existan en un departamento de Recursos Humanos. También nos piden mayor interconectividad entre sus distintas soluciones tecnológicas, desde los ERPs hasta aquellas herramientas específicas para la actividad de la compañía. En el ámbito de los recursos humanos vemos claramente que hay un ecosistema enorme de soluciones verticales que abordan aspectos muy concretos de la relación con los empleados; las organizaciones nos piden que todas estas aplicaciones estén conectadas entre sí.

Y, por supuesto, la IA es la tendencia dominante ahora mismo. Nosotros, como compañía, la podemos ofrecer a nuestros clientes, pero no podemos implementar la IA en sistemas que son cerrados; por eso es primordial subir al carro de la nube.

¿Qué papel está jugando la IA en la gestión de personas? ¿Es algo innegociable?

No hay vuelta atrás. Estamos viendo casos de éxito en los departamentos de atención al cliente en los que la eficiencia se ve de forma clara. En este contexto, es fundamental comprender qué es la IA, cómo la vamos a implementar, los límites que debemos imponer y las ventajas o inconvenientes. Estamos todavía en un punto de experimentación, tratando de identificar en qué ámbito de la gestión de personas puede tener más sentido, y percibimos cierta brecha entre expectativas y realidad.

Hay, además, un aspecto que considero especialmente relevante: la dimensión ética de la IA. Nuestras soluciones gestionan datos confidenciales de personas, algunos especialmente sensibles, y estamos prestando demasiado atención a la eficiencia operativa sin tener en cuenta la ética que hay detrás y que debe guiar su desarrollo.

¿Cree que estamos ante un reto tecnológico u organizativo?

Tenemos ambos retos, principalmente, porque tienen que ir de la mano. No se puede implementar una nueva tecnología en una organización con una estructura de hace 20 años: es decir, no se puede abordar un proceso de transformación sin que este vaya acompañado de un proceso de cambio organizativo. De hecho, vemos cada vez más compañías en las cuales el rol de Recursos Humanos cada vez es más estratégico y está más vinculado a la tecnología. Hay muchos roles híbridos en las direcciones de las compañías.



“

“Si una empresa no ha adoptado una solución cloud, resulta mucho más difícil aprovechar todo el potencial de la IA”

También hay que tener en cuenta factores como la pirámide de edad, los distintos perfiles y roles profesionales y el grado de experiencia con tecnología. Y debemos adaptarnos al entorno, evidentemente. Por ejemplo, determinadas herramientas de control horario y la propia tecnología asociada pueden no tener sentido en entornos laborales como el agrario. La estructura organizativa y la tecnología tienen que ir de la mano; para mí esa combinación es, sin duda, una de las claves del éxito.

¿Cómo está integrando Wolters Kluwer esta revolución en su operativa diaria?

Nosotros, al ser una empresa tecnológica, siempre estamos a la vanguardia. Fuimos pioneros en el impulso de la tecnología cloud hace ya más de diez años y, ahora, estamos viendo sus ventajas. Siempre nos guía la prudencia y la responsabilidad: primero vemos dónde podemos experimentar sin afectar al negocio y, después, implementamos nuestros propios proce-

sos productivos de desarrollo de software. Ahora ya estamos aplicando inteligencia artificial en ámbitos como, por ejemplo, la gestión de nóminas. Acabamos de lanzar al mercado a3innuva Nómina Expert AI, nuestra solución de gestión laboral cloud que integra un asistente inteligente que analiza la normativa completamente actualizada y los datos del software en tiempo real para facilitar el trabajo de los profesionales de Recursos Humanos de una forma completamente rompedora en el mercado en un entorno altamente competitivo.

¿Cuáles son los retos de la compañía en este entorno competitivo?

Para nosotros, lo fundamental es seguir dando respuestas a nuestros clientes ante los constantes cambios legislativos. Vamos a seguir dando la máxima cobertura en el menor tiempo posible, permitiendo que las empresas se puedan dedicar a lo que realmente las hace diferentes y aporta valor a su negocio; nosotros nos encargamos de garantizar el cumplimiento normativo y de compliance con soluciones tecnológicas innovadoras que les aportan agilidad y eficiencia.

¿Qué huella quieren dejar en la gestión de Personas?

Queremos seguir siendo los compañeros del viaje tecnológico de las organizaciones en todo este proceso de transformación. Nuestro objetivo es contribuir a que las áreas de gestión de Personas sean más estratégicas y eficientes, estén más centradas en el bienestar de los empleados, puedan incrementar su productividad y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Tenemos que humanizar la tecnología y la IA nos debe permitir amplificar el talento.

¿Hacia qué modelo creen que evolucionará el mercado laboral en los próximos años?

Nos dirigimos hacia modelos de flexibilidad máxima y de conectividad, porque la eficiencia ya la damos por hecha con la tecnología. Los profesionales serán de un perfil más estratégico y mucho más consultivo, orientados a una toma de decisiones basada en datos. Las personas tendrán un protagonismo absoluto, más allá de la IA, y deberán estar formadas para convivir con esta tecnología, independientemente del sector en el que trabajen. Veremos un mercado laboral en el que el criterio humano y los valores tendrán una relevancia cada vez mayor, algo que ya estamos percibiendo en las nuevas generaciones.✕



¿Estás creciendo al ritmo de tu negocio o al ritmo de tus costes?

En Solvo España te ayudamos a gestionar equipos remotos que se integran a tu operación desde el día uno.

Optimizamos cada etapa del proceso para que cuentes con talento de alto nivel, mayor productividad y una estructura de costes más eficiente.

Crecer más rápido también significa crecer mejor



Henry Duran
+34.611.57.0151
henry.duran@solvoglobal.com | solvoglobal.es

Escanea el código
y descubre cómo
podemos ayudarte.



Carlos Ruiz, director general de Sincro

“Este es un negocio de personas para personas, no podemos olvidarlo”

Alberto Mesas

Un buen modelo de negocio nunca está completo si la empresa no cuenta con una buena red de *partners* que colaboren con la externalización de las áreas normativas más sensibles, siempre centrado en las personas. Carlos Ruiz, director general de Sincro, lo tiene claro: “vamos a acompañar a nuestros clientes a navegar por las complejas aguas actuales”.

¿Cómo describiría el posicionamiento actual de Sincro dentro del ecosistema de asesorías laborales en España?

Sincro es un proyecto empresarial que presta servicios de excelente calidad a nuestros clientes para ayudarles en la mejor gestión de sus negocios y de sus relaciones laborales con sus empleados. Nuestro nicho de negocio es atender a empresas multinacionales que operan en España y que desconocen muchas veces los detalles y requerimientos de nuestra legislación.

Nuestra promesa al mercado no va de éxito, se resume en que vamos a acompañar a nuestros clientes a navegar por las complejas aguas actuales: *‘Navigating complexity together’*. Desarrollamos soluciones de negocio por y para personas a través de la mejor tecnología posible y con un equipo humano de altísimo conocimiento, experiencia y rendimiento. Este es un negocio de personas y para personas, no podemos olvidar esto.

¿Qué necesidades específicas suelen tener los clientes internacionales?

Lo primero parece obvio, pero no lo es: necesitan interlocución en inglés, y esto, en nuestro país, sigue siendo complicado, todavía estamos lejos de otros países en esta materia. Una vez conseguido este

básico, con el cliente internacional, además de gestionar los mismos servicios que un cliente nacional, hay que hacer una labor de acompañamiento y explicación detallada de la normativa y de los requerimientos locales españoles, que son especiales.

La ventaja es que estos clientes, normalmente, tienen equipos muy profesionales y que están ávidos de aprender la normativa local y que llevan el cumplimiento normativo en el ADN. Ambas cosas facilitan la labor, aunque es inevitable que comparen unos mercados, países y regulaciones con otros.

Sincro también se ha especializado en un servicio que va más allá de la nómina con aquellos clientes que buscan ganar eficiencia incluso en los salarios, las cotizaciones sociales o los impuestos. Sincro les ayuda a través de un servicio de pago en nombre de terceros: Los clientes nos envían su dinero y confían en que nosotros vamos a hacer los pagos a tiempo y a las personas y entidades adecuadas y de

la manera correcta. Este servicio es muy específico de empresas multinacionales y en Sincro nos enorgullecemos de poder prestarlo desde hace muchos años y muy responsables de hacerlo con la mayor exactitud y excelencia.

¿Qué papel juega el *outsourcing* de nóminas en la estrategia de Sincro?

La nómina es crucial para cualquier empresa, es el básico necesario para que las relaciones entre una empresa y sus empleados fluya. La empresa puede tener mil mejoras y facilidades, pero, como la nómina vaya mal, todo se va al traste. Todos trabajamos para ganarnos el salario cada mes. Después de la salud, probablemente hablamos de lo más importante en la vida de las personas.

En Sincro no calculamos nóminas, calculamos el salario que cada mes miles de personas se llevan a casa después de lucharlo durante varias semanas. Empatizar con eso hace que nuestro trabajo sea mucho más relevante, que tenga más sentido e incluso que tenga un cierto sentido de trascendencia. Por eso es tan importante para nosotros tener la excelencia en el servicio dentro de nuestra cultura de empresa a la hora de prestar servicios a nuestros clientes.

Fuimos declarados personal esencial durante la pandemia, somos un *player* fundamental entre las empresas y sus equipos y entre las empresas y las Administraciones Públicas.

¿Cuáles son los principales beneficios de externalizar la gestión de nóminas con Sincro?

Lo fundamental es que hacen descansar en nosotros una parte importante de su proceso empresarial, que es ne-

“Somos un *player* fundamental entre las empresas, sus equipos y las Administraciones Públicas”



cesario, pero que no es propio de su objetivo empresarial. Les permite descansar en un auténtico partner local la tranquilidad de que la nómina va a estar bien hecha y a tiempo y enfocarse plenamente en sus planes y objetivos de negocio como empresa.

Si hay algo que cambie, nosotros les informamos, y, si hay algo que mejorar, nosotros se lo proponemos. Si hay algo que no se debe hacer, también les vamos a marcar los límites. Toda esta vocación va mucho más allá de calcular nóminas, sin más.

¿Es difícil coordinar la normativa española con los estándares internos de las empresas extranjeras?

En ocasiones esto sucede. No son pocas las empresas que nos piden adaptar sus políticas globales a la normativa y a la cultura locales españolas y ahí a veces encontramos fricciones. En España, la ley laboral es hiper proteccionista del empleado y esto desequilibra la relación laboral en la aplicación de la ley. No es así en otros países. En España, la Ley parte de la creencia de que la empresa va a defraudar y no va a respetar los derechos de las personas trabajadoras.

No digo que esto no pase, pero seguro que pagan justos por pecadores. Yo no conozco empresarios que se levanten una mañana pensando qué ley van a incumplir o a quién le van a hacer la vida imposible.

¿Qué papel juega la tecnología en su propuesta de valor?

En el camino de la excelencia, necesitamos dos cosas: el mejor equipo humano y la mejor y más segura tecnología. Trabajamos con las mejores herramientas de los proveedores más reputados y somos proveedores de que la cadena de valor de la prestación del servicio llegue a ese punto. Estamos permanentemente escuchando el mercado, probando novedades, implementando las que creemos que nos aportan fiabilidad y productividad y siempre con una mirada puesta en la ciberseguridad.

Una empresa que presta servicios con tecnología no puede cometer la irresponsabilidad de no invertir todo lo que sea necesario en asegurar la correcta prestación del servicio, su continuidad y la capacidad de resiliencia y recuperación de los sistemas ante un eventual desastre por ciberataque.

La IA va a impactar en nuestro negocio, sin duda. Todavía no sabemos cómo,

“*En Sincro no calculamos nóminas, calculamos el salario que cada mes miles de personas se llevan a casa después de lucharlo durante varias semanas*”

pero la velocidad del cambio y del desarrollo tecnológico mete un ingrediente de volatilidad en nuestro sector que hace que algunos veamos ahora más incertidumbre en nuestro negocio que durante la pandemia. En Sincro estamos muy atentos a este tema para sacar lo mejor de esta nueva tecnología.

Una de las plataformas con las que trabajan es Wolters Kluwer. ¿Qué les aporta esta herramienta en términos de eficiencia y servicio?

Wolters Kluwer es, sin duda, el fabricante de software líder del mercado para el segmento de cliente al que nosotros atendemos. Somos clientes suyos desde 2013 y las relaciones son excelentes, tenemos canales de comunicación de feedback permanente con ellos, y, si ellos aciertan, a nosotros nos irá mejor y a nuestros clientes, también. Les consideramos como un socio más de nuestro negocio, no un mero proveedor. Para nosotros son estratégicos y creo que Sincro les suma desde una visión muy vanguardista de las necesidades del sector.

¿Cómo ayudan a sus clientes a reducir riesgos laborales, fiscales o de reporting en España?

Nuestro equipo está siempre a la última de todo, y no sólo en el terreno de los cambios normativos. En muchas ocasiones, lo que simplemente cambia es la interpretación que hacen los jueces o la Administración Pública del mismo precepto legal, sin que el texto del derecho positivo haya cambiado.

Además, en Sincro nos aseguramos de que la información que compartimos con las Administraciones Públicas de cada cliente sea exacta, completa y adecuada. Parece básico, pero no lo es, no todo el mundo trabaja así en este sector, desgraciadamente. Por último, los clientes internacionales tienen importantes

necesidades de control de la información y de los datos internos en sus empresas. Hemos desarrollado software propio para poder dar a los clientes lo que necesitan, en el formato que necesitan y en el momento en el que lo necesitan. Ese es nuestro aporte de valor, sin duda... Hemos ido a cubrir necesidades de nuestros clientes que los softwares estándares locales no cubrían.

El sistema VeriFactu introduce cambios importantes en la facturación y el control fiscal en España. ¿Creen que esto está afecta a los servicios que ofrecen?

Honestamente, en Sincro estamos muy tranquilos en este ámbito. La prórroga en la entrada en vigor, que debería de haberse producido el 1 de enero pasado, fue un jarro de agua fría para quienes habíamos hecho los deberes en este ámbito. Mirando experiencias en otros ámbitos (esto se ha implantado ya de alguna manera en el País Vasco y en otros países como Portugal), vemos que el servicio ha cambiado algo, pero seguimos siendo necesarios para los clientes. Ganaremos productividad y transparencia en las operaciones del tráfico mercantil, pero en lo esencial seguiremos ayudando a nuestros clientes a gestionar sus negocios, sin duda.

De cara al futuro, ¿qué tendencias creen que marcarán el outsourcing de nóminas y la relación entre asesorías y empresas internacionales en España?

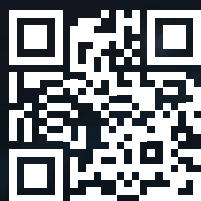
La conectividad entre plataformas y el dato compartido va a ser tendencia, sin ninguna duda. Y en esto, de nuevo, necesitaremos de la mejor tecnología y de los entornos más seguros posibles. Además, hay una obligación creciente en el mercado de que las empresas no sólo pregunten a sus proveedores sobre cómo trabajan, sino que cada vez más requieren auditar que sus proveedores son solventes y seguros. Esto va a marcar también líneas entre quienes podamos optar a trabajar para estos clientes y quienes no.

Pero, sin duda, nuestro negocio no es ni calcular nóminas, ni hacer contabilidades, nuestro negocio es ofrecer confianza a los clientes. Eso es lo que vendemos y lo que los clientes nos compran. Buscan y necesitan proveedores, *partners*, fiables en los procesos, en sus herramientas y sus sistemas de trabajo y, sobre todo y fundamentalmente, en los valores con los que operan en el mercado. En Sincro estamos comprometidos con seguir esa senda de excelencia y confiabilidad a partes iguales. **x**



LA CONFIANZA, HAY QUE GANÁRSELA

No es fácil dejar en manos ajena las funciones de tu compañía. Por ello, desde Be Call apostamos por la confianza como base del éxito en la externalización de servicios.



becall
A OneSource Company

Josep Capell Guiu, CEO de Ceinsa

“La transparencia salarial no se resuelve con una comunicación más bonita, sino con una estructura sólida detrás”

Marta Díaz de Santos

Las políticas de retribución salarial han evolucionado desde el benchmarking clásico hasta la personalización completa. La política de fijación de salarios es estratégica, tal y como pone de relieve Josep Capell Guiu, CEO de Ceinsa. “Los CEO y los directores de RR HH quieren saber si su estructura salarial es coherente, si pueden explicar sus diferencias internas, si están siendo competitivos en los puestos críticos, si los incrementos responden a criterios objetivos y si su política retributiva es sostenible”, afirma.

¿Cómo ha evolucionado la conversación con los CEO y directores de RR. HH.?

Ha cambiado muchísimo. Cuando empezamos, hace 32 años, la conversación sobre compensación estaba muy centrada en “cuánto paga el mercado” y en disponer de una referencia salarial fiable para tomar decisiones de contratación o revisión. La tecnología tampoco estaba al nivel actual y eran muy pocas las compañías cuya política salarial se gestionaba a través de un software.

Hoy la conversación es mucho más estratégica. Los CEO y los directores de RR HH ya no preguntan solo si pagan por encima o por debajo del mercado. Quieren saber si su estructura salarial es coherente -es decir, equitativa-, si pueden explicar sus diferencias internas, si están siendo competitivos en los puestos críticos, si los incrementos responden a criterios objetivos y si su política retributiva es sostenible.

La compensación ha dejado de ser una cuestión puramente técnica o administrativa. Hoy ya se entiende que es estratégica, ya que impacta en la atracción y fidelización del talento, en la equidad, en el compromiso, en la reputación interna y en la capacidad de crecimiento de la compañía.

¿Cree que las empresas españolas abordan la transparencia salarial como un trámite legal o como una transformación cultural real?

Vemos de todo. Hay empresas que todavía lo están abordando como un cumplimiento normativo, pero otras han entendido que la transparencia salarial no va solo de cumplir, sino de cambiar la forma en que se toman y se explican las decisiones retributivas.

La transparencia obliga a tener una política salarial más ordenada. No se puede comunicar con claridad algo que internamente no está bien construido. Por eso, antes de hablar de transparencia salarial, muchas empresas tienen que revisar su valoración de puestos, sus bandas salariales, sus criterios de incremento, su equidad interna y su competitividad externa.

La Directiva Europea 2023/970 refuerza precisamente la aplicación del principio de igualdad retributiva entre mujeres y hombres por un mismo trabajo o trabajo de igual valor, a través de medidas de transparencia y mecanismos de cumplimiento. Y eso solo es el principio. La transparencia, a todos los nive-

les, es un requisito de mercado. Las personas ya no están dispuestas a tolerar la opacidad tampoco en su retribución. Quieren saber cuál es su presente y su futuro en materia retributiva, que haya criterios objetivos y se comuniquen con claridad. La cuestión, por tanto, no es solo legal. Es cultural y de gestión.

España ha llegado al plazo europeo de transposición de la Directiva 2023/970 sin tener cerrado el marco nacional. ¿Qué deberían hacer las empresas?

Esperar sería un error. El marco español tiene que concretar aspectos importantes, pero las líneas maestras ya están suficientemente claras. La propia Directiva fijaba el 7 de junio de 2026 como fecha límite de transposición, y el Ministerio de Trabajo ya inició la consulta pública previa para el proyecto de real decreto de transposición.

Las empresas no deberían esperar a tener el texto definitivo, hay tareas que no dependen del detalle reglamentario: valorar puestos con criterios objetivos, revisar la equidad interna, analizar la brecha salarial, ordenar las bandas, definir criterios de progresión y documentar cómo se toman las decisiones retributivas.

¿Qué oportunidad abre este nuevo contexto?

Para nosotros supone una oportunidad natural, porque llevamos más de treinta años trabajando precisamente en los elementos que ahora se vuelven imprescindibles: valoración de puestos, equidad interna, benchmarking salarial, estructuras retributivas, bandas, criterios de posicionamiento y modelos de gestión del talento.

La transparencia salarial no se resuelve con una comunicación más bonita. Se resuelve con una estructura sólida detrás. Y ahí es donde nuestra experien-

“

La compensación es estratégica, impacta en la atracción y fidelización del talento, en la equidad, en el compromiso, en la reputación interna y en el crecimiento”

cia tiene más sentido. La oportunidad no es “vender transparencia”, sino ayudar a las empresas a construir políticas retributivas que puedan sostenerse con datos, método y criterio. La transparencia pone luz sobre los salarios; nuestro trabajo es y ha sido ayudar a que lo que aparece bajo esa luz sea coherente, explicable y defendible.

¿Cómo ayuda Ceinsa a las compañías?

Lo primero es entender la situación real. Muchas empresas tienen salarios que se han construido con buena intención, pero sin una arquitectura clara: incorporaciones urgentes, promociones, ajustes individuales, contraofertas, presiones de mercado o decisiones históricas que nunca se revisaron.

Nuestro trabajo consiste en poner orden. Empezamos por conocer los puestos, valorar su contribución relativa, analizar la equidad interna y compararlos con referencias salariales de mercado. A partir de ahí, se pueden construir bandas salariales, definir criterios de posicionamiento, diseñar modelos de retribución variable y establecer reglas para futuras decisiones (incrementos salariales objetivos alineados con desempeño o contribución).

No se trata de igualar todo ni de aplicar una fórmula automática. Se trata de construir un marco común que permita decidir mejor: saber dónde hay desequilibrios, qué diferencias están justificadas, qué posiciones requieren actuación y qué impacto económico tendría corregir determinados desajustes.

¿Cómo se explica a una organización que pagar de forma justa no significa pagar igual a todo el mundo?

En primer lugar, nosotros no hablamos de justicia (porque es un término subjetivo), sino de equidad. Y equidad no significa igualdad absoluta. Significa que las diferencias salariales deben responder a criterios objetivos y explicables.

Dos personas no tienen por qué cobrar lo mismo si sus puestos tienen distinto nivel de responsabilidad, si aportan distinto nivel de experiencia, si su desempeño es diferente o si ocupan posiciones con distinta criticidad para el negocio. El problema no es que existan diferencias salariales, el problema es no poder explicarlas.

Pagar de forma equitativa significa que puestos de igual valor tengan una retribución comparable y que, cuando haya diferencias, estas respondan a

“*España seguirá siendo nuestro mercado principal, pero vemos mucho recorrido en Portugal y México*”



criterios legítimos: desempeño, mercado, potencial o contribución. La equidad interna no busca uniformidad. Busca coherencia.

¿Qué errores suelen cometer las empresas al construir sus estructuras salariales?

Uno de los errores más habituales es empezar por las bandas salariales sin haber valorado antes los puestos. Si no sabes qué valor relativo tiene cada puesto dentro de la organización, es difícil construir una estructura coherente. Otro error es usar datos de mercado sin suficiente criterio: comparar puestos que no son equivalentes, utilizar referencias poco representativas (quizá de contratación no salarios reales de empresas) o tomar decisiones solo porque “el mercado dice”. El mercado es una referencia fundamental, pero hay que interpretarlo bien.

También vemos empresas que diseñan estructuras muy sofisticadas que luego no pueden mantener. Una política retributiva tiene que ser rigurosa, pero también gestionable. Hay que ordenar el proceso: primero valorar puestos, después, analizar equidad interna, luego, contrastar con mercado, construir bandas y definir criterios de posicionamiento. Si ese recorrido se apoya en metodología y datos fiables, y cuenta con un software experto para gestionarlo, se puede simplificar mucho sin perder rigor.

¿Cuáles son las principales líneas de servicio de Ceinsa?

Hoy trabajamos en cuatro grandes líneas. La primera es la consultoría de compensación y talento: valoración de puestos, diseño de estructuras salariales, equidad interna, competitividad externa, retribución variable, desempeño, competencias y mapas de talento.

La segunda es el benchmarking salarial. Llevamos más de treinta años construyendo información salarial de mercado, partiendo de salarios reales, y eso nos permite ofrecer referencias fiables, segmentadas y útiles para tomar decisiones. Nuestro benchmarking permite comparar toda la estructura salarial de la empresa contra el mercado y disponer de una visualización clarísima de en qué posiciones y personas está por encima y por debajo de mercado.

La tercera es el software, con nuestra plataforma OnPeople, una solución vertical que permite gestionar de forma continua y especializada estos proce-



“ La equidad salarial interna no busca uniformidad, sino coherencia”

sos: descripción y valoración de puestos; compensación (fija y variable) basada en equidad interna y competitividad externa. También desempeño/contribución, mapas de talento y el cálculo de incrementos según el desempeño, punto del que también habla la directiva europea de transparencia salarial.

Y la cuarta es la formación, porque muchas empresas necesitan desarrollar criterio interno. No basta con tener herramientas; los equipos de RRHH y los managers tienen que entender cómo se toman las decisiones retributivas.

Ahora mismo vemos mucha demanda en transparencia salarial, equidad interna, estructuras salariales y conexión entre desempeño e incrementos. Y eso no es algo que se pueda atender con un software generalista o un equipo poco especializado. Detectamos también mucho interés por soluciones más ágiles para empresas medianas y pequeñas.

¿Qué pueden aportar la IA y programas como RETRiBUiA?

La IA puede aportar mucho, siempre que se aplique sobre una base metodológica sólida. En compensación y talento puede ayudar a ordenar información, asimilar puestos, detectar patrones, anticipar riesgos de rotación, identificar desajustes salariales o facilitar escenarios de decisión. Pero hay que ser muy claros: la IA no sustituye

el criterio experto. No debe decidir por sí sola cuánto tiene que cobrar una persona ni definir una política retributiva sin intervención humana. Su valor está en acelerar análisis, reducir tiempos y hacer más accesibles procesos que tradicionalmente requerían mucha dedicación técnica.

Con RETRiBUiA estamos trabajando precisamente en esa dirección: utilizar IA para mejorar la capacidad predictiva y facilitar decisiones más informadas. También hemos comenzado a trabajar con empresas pequeñas, con estructuras retributivas más sencillas y que, sin contar con grandes equipos de compensación ni recursos técnicos internos, también necesitan pagar con criterio. La idea es acercar metodología, datos y tecnología a empresas que hasta ahora tenían difícil acceder a este nivel de análisis.

¿Dónde aporta más valor Ceinsa?

En la combinación. Los datos son imprescindibles, pero, por sí solos, no toman buenas decisiones. La metodología da estructura, pero también necesita interpretación. Y la tecnología agiliza, pero no sustituye el criterio. Nuestro valor está en unir esas tres capas: método, datos y experiencia. En compensación, una respuesta técnicamente correcta puede no ser la mejor respuesta para una empresa concreta. Ahí es donde la experiencia marca la diferencia.

¿Cuáles son los principales planes de crecimiento de Ceinsa?

Nuestros planes pasan por seguir creciendo en tres direcciones: especialización, tecnología e internacionalización. Queremos reforzar nuestra posición como consultora experta en compensación y talento, seguir evolucionando nuestra plataforma OnPeople y desarrollar soluciones apoyadas en inteligencia artificial que permitan llegar a más empresas, sin perder nuestro valor añadido de asesoramiento experto. Ahora somos la consultora española con el mayor número de profesionales expertos en compensación.

En internacionalización, España seguirá siendo nuestro mercado principal, pero vemos mucho recorrido en Portugal y México. La necesidad de ordenar la compensación, conectar talento y retribución, y tomar decisiones con datos es cada vez más global. No es solo pagar mejor, es gestionar mejor. Y ese es el tipo de impacto que queremos seguir generando. **x**



fisura.
HOME DECO & GIFTS



Momento FAN

DALE AIRE A TU VERANO

 @fisuratm

 @fisura_es | @fisura_world

[fisura.com](https://www.fisura.com)

Beatriz Ibáñez, *Senior Manager* para el Sector Público en VASS

“La eficiencia operativa y el impacto ciudadano no compiten, se refuerzan cuando la tecnología tiene propósito”



En el sector público, el éxito de la transformación digital no se mide solo en eficiencia o retorno económico, sino en valor social y mejora del servicio al ciudadano. En VASS abordamos esta doble responsabilidad combinando conocimiento del sector público y tecnología orientada al servicio. No se trata solo de digitalizar, sino de evolucionar hacia Administraciones Públicas (AAPP) más ágiles, proactivas y centradas en el ciudadano.

Aplicamos inteligencia artificial (IA), automatización y gobierno del dato como habilitadores, siempre orientados a reducir cargas administrativas y mejorar la experiencia. A esto sumamos seguridad, interoperabilidad, ética del dato y confianza digital como principios clave. Eficiencia operativa e impacto ciudadano no compiten: se refuerzan cuando la tecnología tiene propósito.

¿Qué áreas de las AAPP consideran más sensibles en términos de necesidad de transformación?

Prácticamente todas las Administraciones se encuentran inmersas en procesos de modernización, pero existen ámbitos especialmente estratégicos y sensibles en términos de necesidad de transformación. Las áreas más sensibles son aquellas con alta interacción ciudadana, gran volumen de datos y fuerte presión regulatoria.

Destaca la relación con el ciudadano, donde crece la demanda de servicios digitales más simples, accesibles y multicanal. La Administración debe acercarse a estándares de experiencia del sector privado. También es clave la modernización de procesos internos y externos mediante automatización e IA, liberando a los empleados públicos de tareas repetitivas para centrarse en mayor valor añadido.

El dato es otro eje crítico: las AAPP generan enormes volúmenes de información, y el reto es convertirlos en conocimiento

útil para la toma de decisiones y la anticipación de necesidades. Por último, la ciberseguridad y la confianza digital son estratégicas. Proteger los servicios públicos es ya una cuestión de seguridad nacional.

¿Qué caso o casos de éxito de la compañía en este segmento le hacen sentir más orgulloso?

Más allá de proyectos concretos, lo que realmente nos produce satisfacción es comprobar cómo la tecnología puede generar un impacto tangible en millones de ciudadanos.

En VASS llevamos años acompañando a organismos de la Administración General del Estado, comunidades autónomas y entidades públicas a nivel nacional y europeo en iniciativas mejora de la experiencia digital y de modernización tecnológica, gestión avanzada del dato y automatización de procesos. Son proyectos que, aunque a menudo no son visibles para el ciudadano, tienen un efecto directo sobre la calidad y la eficiencia de los servicios públicos.

Si tuviera que destacar algo, sería precisamente nuestra capacidad para construir relaciones de largo plazo con las instituciones y convertirnos en un socio tecnológico que aporta no solo capacidades de ejecución, sino también visión estratégica y conocimiento especializado del sector público.

También me parece especialmente relevante el momento que vive el sector público. Y en VASS estamos orgullosos de poder contribuir a esa evolución con una aproximación que combina innovación, cercanía y un profundo compromiso con la generación de valor público. Porque, al final, el verdadero éxito de un proyecto en el sector público no se mide únicamente por la tecnología implantada y los resultados obtenidos, sino por su capacidad para mejorar la vida de las personas y reforzar la confianza de los ciudadanos en sus instituciones. **x**

Beatriz Ibáñez, Senior Manager para el Sector Público en VASS, analiza el impacto de la tecnología en la eficiencia y la agilidad de las Administraciones Públicas. Según su visión, “la Administración debe acercarse a estándares de experiencia del sector privado”.

La transformación inteligente en el sector público tiene una exigencia añadida: el impacto no es solo de negocio, sino ciudadano. ¿Cómo gestiona VASS esa doble responsabilidad?

Gonzalo Trigo, CTO en VASS

“La regulación debe aportar seguridad sin convertirse en un freno para la innovación”

Gonzalo Trigo, Chief Technology Officer (CTO), explica cómo VASS impulsa la evolución desde la transformación digital hacia una transformación inteligente basada en la automatización, la gobernanza de la IA y la medición del impacto en el negocio.

¿Qué es la Transformación Inteligente?

La transformación digital permitió convertir procesos manuales y basados en papel en procesos completamente digitales. Ahora el siguiente paso consiste en aplicar inteligencia a esos procesos. Ya no se trata únicamente de digitalizar, sino de incorporar automatización e inteligencia artificial (IA) para agilizar tareas, reducir tiempos de respuesta y facilitar la toma de decisiones.

Internamente, en la compañía hacemos una automatización inteligente de esos procesos, decidiendo y aplicando tecnologías de automatización e IA. Al final, el objetivo es que tanto la operativa interna como la relación con el cliente sean más eficientes, apoyándose en tecnologías que permiten automatizar procesos complejos y resolver determinadas interacciones de forma autónoma.

¿Cómo se traslada el conocimiento global de una empresa como VASS a soluciones concretas para cada mercado?

Nuestro equipo de Customer Solutions, liderado por Diego Martínez, analiza y procesa todo lo que está haciendo a nivel global, lo que funciona en cada país, y todo ese conocimiento y ese valor generado lo agregamos y lo llevamos a otros lugares del mundo. Cada mercado tiene un nivel de madurez distinta y esto nos permite, en función del momento en el que está cada país, aplicar una propuesta o ejecutar un proyecto concreto.

¿Cuál es la diferencia entre integrar IA en un proceso y convertirla en un generador real de valor de negocio?

La diferencia fundamental está en el uso que hagamos de esa IA, en cómo midamos su impacto y en el objetivo que fijemos. La clave reside en la capacidad para conseguir lo que quiere el cliente, tal y como lo quiere, y saber medir el impacto de ese proceso. La IA tiene que proveer de inteligencia para que, en tiempo real, se puedan ejecutar procesos de una forma mucho más rápida. Si no analizo en esos drivers de negocio, de eficiencia o de crecimiento, nunca voy a alcanzar mi máximo potencial como empresa.

La IA agéntica está redefiniendo la automatización de procesos complejos. ¿Cómo está impactando esto en las soluciones de VASS?

Estamos evolucionando hacia un modelo en el que el valor tendrá más peso que el esfuerzo invertido. Gracias a los aceleradores basados en IA, cada vez será más relevante medir el impacto que una solución genera para el cliente que las horas dedicadas a desarrollarla. Es un cambio que llegará de forma progresiva, porque requiere que todo el ecosistema evolucione al mismo ritmo, pero la tendencia apunta claramente hacia modelos donde el valor aportado será el principal elemento de referencia.

Hemos desarrollado ciertos aceleradores con IA en los cuales el precio ya no es el coste de desarrollar el proyecto, sino el que yo presupongo que va a aportar. Ese modelo creo que es en el que vamos a tener que ir yendo un poco más despacio. En el mercado, cuando se produce una transformación así, hay actores implicados y todos los actores van a su ritmo.

¿Cómo acompaña VASS a las organizaciones para que adopten la IA con rigor y sin frenar el ritmo de crecimiento del negocio?

La gobernanza es esencial para aprovechar la IA de forma responsable. En VASS trabajamos con marcos de actuación claros y acompañamos a los clientes para



que adopten estas tecnologías respetando la normativa vigente, desde el RGPD hasta los nuevos estándares de gestión de la IA. También recomendamos utilizar plataformas consolidadas y proveedores con garantías, especialmente cuando se trabaja con información sensible. La regulación debe aportar seguridad sin convertirse en un freno para la innovación. El reto consiste en encontrar ese equilibrio que permita avanzar con confianza y aprovechar todo el potencial de la IA. **x**

Roberto Broncano, *Products & Industry Solutions Director* en VASS

“La IA ya está redefiniendo la competitividad de la industria”



Nuestra entrada en el sector industrial llegó de la mano de SAP, una de nuestras principales fortalezas. A partir de ahí fuimos incorporando capacidades en analítica de datos, ciberseguridad e integración entre los entornos IT y OT. Hoy nuestro foco está en ayudar a las plantas industriales a ser más eficientes mediante la inteligencia artificial, optimizando procesos, mejorando la seguridad y facilitando nuevas formas de trabajar. De hecho, en algunos clientes la innovación en IA está naciendo directamente desde las plantas de producción, lo que demuestra que la transformación ya no se limita a los departamentos tecnológicos.

¿Qué impacto cuantificable han logrado con clientes que ilustre bien lo que significa convertir tecnología en valor de negocio tangible?

Trabajamos en sectores muy diversos y eso nos permite trasladar conocimiento entre industrias. En retail, por ejemplo, la renovación de los portales digitales de un cliente permitió incrementar un 30% sus ingresos online. En el sector hotelero desarrollamos soluciones de inteligencia artificial para predecir la demanda y optimizar el pricing, analizando tanto el histórico de reservas como el comportamiento de la competencia.

Tras validar el modelo en varios establecimientos, la solución se extendió a toda la cadena en Latinoamérica.

Nosotros analizamos el histórico integrándonos con su PMS y luego también de la competencia, que por ejemplo nosotros que lo hemos implantado en vacaciones donde España es fuerte, hay bastantes hoteleras, especialmente en Mallorca, que son muy competitivas en el mundo vacacional. En un entorno vacacional es más complicado. Entonces ahí es donde hemos aplicado la IA para poder ser mejores y muchas veces incluso bajando el precio o subiéndolo. Puedes gestionar también esa demanda. Es

decir, a lo mejor bajar el precio, vendes más habitaciones y te sale más rentable el hotel. Eso es en lo que estamos trabajando muy bien.

¿Qué tendencias tecnológicas afectarán más a la industria en el corto plazo?

La principal será la aplicación de la IA a la optimización de procesos productivos. España cuenta con empresas industriales muy competitivas en sectores como la siderurgia, la automoción o la fabricación avanzada, donde existe un importante margen para mejorar la eficiencia mediante el uso inteligente de los datos. En automoción, además de optimizar la producción, trabajamos en el desarrollo de sistemas de infoentretenimiento, una de las áreas donde los fabricantes están concentrando buena parte de su innovación. La digitalización ya no se limita a la fábrica, sino que también transforma el propio producto.

Históricamente, VASS siempre ha sido una empresa muy fuerte tecnológicamente hablando y que es una marca muy reconocida dentro del mercado como gente buena técnicamente y que ahora con la IA y con las nuevas tendencias vamos a ayudar y estamos focalizados en ayudar en transformar el sector, tanto cómo llevar casos de uso que sí, sino incluso cómo desarrollar de una nueva manera más eficiente, con ahorro de costes con mayor calidad, aplicando la IA en nuestro propio negocio.

La IA también está cambiando la forma en que desarrollamos software y prestamos nuestros servicios. Nuestro objetivo es aplicar estas tecnologías para aumentar la productividad, reducir costes, mejorar la calidad del desarrollo y acelerar la entrega de proyectos.

La combinación de la experiencia tecnológica acumulada durante años con las nuevas capacidades de la IA nos permite acompañar a nuestros clientes en una transformación que avanza a gran velocidad. **x**

Roberto Broncano, *Products & Industry Solutions Director* en VASS, explica cómo la compañía combina datos, automatización e IA para optimizar procesos industriales, impulsar nuevos modelos digitales y generar resultados medibles en sectores como la fabricación, el retail o el turismo.

Data, IA, integración IT/OT, automatización... ¿Cómo articula VASS una propuesta end-to-end para el sector industrial?

Sonia Torres, *Global Head of Insurance & Healthcare Markets* en VASS

“La ventaja competitiva en seguros no está en la IA, sino en su despliegue operativo a escala”

Sonia Torres, *Global Head of Insurance & Healthcare Markets* en VASS, advierte de que el valor real de la inteligencia artificial (IA) no está en los pilotos, sino en su integración en procesos core, con impacto directo en costes, siniestralidad y crecimiento de primas.

¿Dónde está el mayor potencial de transformación inteligente para una aseguradora?

El sector lleva una década digitalizando procesos sin transformar realmente el modelo operativo. Las inversiones en automatización, *pricing* analítico o experiencia de cliente han generado mejoras incrementales, pero no han alterado la estructura de fondo. Eso tiene un límite, y en 2026 ese límite ya es visible en los márgenes.

El potencial real está en dar el salto de un modelo donde la IA asiste a las personas, a uno donde la IA ejecuta los procesos core de principio a fin y las personas gobiernan las decisiones críticas. No es una diferencia de grado: es una inversión de la pirámide operativa. Lo que frena ese salto no es la tecnología, las capacidades ya existen y están listas para producción, sino la arquitectura heredada, los datos fragmentados en silos y la desalineación entre negocio y tecnología.

VASS actúa exactamente en esos tres frentes. Modernizamos las arquitecturas *legacy* aplicando IA para analizar, traducir y refactorizar el código heredado, eliminando el cuello de botella tecnológico sin paralizar el negocio. Construimos infraestructuras de dato malladas y desacopladas que convierten los silos en una plataforma unificada capaz de alimentar modelos en tiempo real.

Y, por último, alineamos negocio y tecnología desde el primer día: nuestro punto de partida no es el sistema, sino el pro-

ceso de negocio y el retorno financiero que se espera de él. Ese enfoque es lo que permite pasar de pilotos aislados a IA operativa a escala, que es donde está la ventaja competitiva real.

¿Qué indicadores debería exigir una aseguradora a un proyecto de transformación inteligente?

El error más frecuente es medir el éxito de la IA por el número de pilotos lanzados o por métricas de adopción tecnológica. Eso no refleja impacto de negocio. Los indicadores que realmente importan son tres: la reducción del coste de tramitación (el *benchmark* en proyectos industrializados está entre el 20% y el 30%), el crecimiento de primas derivado de la personalización en tiempo real (entre un 3% y un 5%) y la mejora de la ratio de siniestralidad mediante una suscripción más precisa y detección preventiva del fraude (entre 0,5 y 1 punto porcentual).

Pero, más allá de los KPIs, el indicador más revelador es la velocidad a la que la organización pasa de un MVP validado a despliegue operativo a escala. Si ese salto se alarga mucho en el tiempo, el modelo de gobernanza no está funcionando. En VASS estructuramos el trabajo precisamente para evitar esa parálisis.

¿Qué valor aporta VASS en esta industria?

VASS aporta algo que pocas firmas tecnológicas pueden ofrecer: la combinación de profundidad sectorial real con capacidad de ejecución técnica a escala. No llegamos a una aseguradora a hablar de IA en abstracto; llegamos con un diagnóstico estructurado de dónde están sus fricciones operativas, una propuesta de valor anclada en KPIs financieros y una metodología que va del primer *assessment* a resultados medibles en producción.

Trabajamos sobre los tres bloques donde el impacto es más directo: el crecimiento de negocio digital, el rediseño de



procesos core mediante automatización agéntica y las arquitecturas de dato preparadas para IA. Y lo hacemos con un modelo de acompañamiento *end-to-end*, desde la definición estratégica hasta el escalado, porque la transformación inteligente no se puede delegar exclusivamente en el departamento de IT. Ese enfoque es lo que nos convierte en un partner de confianza para las aseguradoras que ya han decidido que el modelo actual no aguanta más. **x**

Somos Hijolusa: una cultura compartida para crecer desde las personas



UNA ÚNICA CULTURA PARA UN PROYECTO COMÚN

El paso de ser varias compañías con trayectorias propias a una estructura de grupo supone una oportunidad de crecimiento, pero también un desafío cultural. Somos Hijolusa trabaja para que esa evolución se traduzca en un proyecto cohesionado, en el que todas las personas, independientemente de su centro o área de actividad, se sientan parte de una misma organización.

La unión implica compartir principios, modos de relación y una visión común de futuro. De ahí la importancia de implantar una cultura sólida, reconocible y transversal, que actúe como nexo entre equipos y permita avanzar con una identidad compartida.

**La compañía
apuesta por incorporar
herramientas
que permitan
digitalizar procesos,
automatizar tareas
repetitivas y mejorar
la eficiencia**

La evolución de una empresa no se mide únicamente por su capacidad de producción o su posicionamiento en el mercado. También se reconoce en su forma de construir equipos, de generar sentimiento de pertenencia y de impulsar una cultura capaz de acompañar el crecimiento.

En esa etapa se encuentra hoy Somos Hijolusa, el grupo líder del sector hortofrutícola integrado por Patatas Hijolusa, Agrícola Villena y Natuber, que afronta su proceso de consolidación con una prioridad clara: seguir avanzando poniendo a las personas en el centro.

En un contexto en el que atraer y fidelizar talento se ha convertido en uno de los grandes retos empresariales, el área de Recursos Humanos adquiere un papel estratégico. Gestionar procesos ya no es suficiente. Hay que crear entornos en los que las personas quieran desarrollarse, permanecer y aportar. En Somos Hijolusa, esta mirada se traduce en una hoja de ruta que conecta cultura, digitalización, bienestar y sostenibilidad.

La misión que guía al área de RRHH y Legal lo resume con claridad: “Somos personas, somos equipo, somos Hijolusa”. Una declaración que expresa la intención de construir una cultura compartida, impulsar el desarrollo y bienestar de cada profesional y hacer de la diversidad y la colaboración una fortaleza del grupo.

De esa necesidad nace HMS, Hijolusa Management System, una iniciativa presentada en el encuentro anual de directivos y mandos intermedios de 2025. HMS busca activar la cultura interna del grupo a través de dos pilares fundamentales: la mejora continua y las personas. La columna vertebral de este sistema la forman 12 principios que durante este año se están haciendo visibles. En ese proceso, la comunicación interna se convierte en una herramienta esencial.

HMS transforma los principios corporativos en un sistema vivo. Un equipo multidisciplinar se está encargando de su coordinación y seguimiento. Su objetivo es que la cultura se incorpore de manera natural a la relación entre equipos, al liderazgo y a la forma de afrontar los retos cotidianos.

PERSONAS, TALENTO Y PERTENENCIA

La dificultad para atraer y fidelizar talento es hoy una preocupación compartida por muchas organizaciones. Para Somos Hijolusa, la respuesta pasa por construir una propuesta de valor capaz de combinar estabilidad, desarrollo profesional, escucha y propósito. El talento se incorpora por las oportunidades que encuentra, pero permanece cuando percibe confianza, coherencia y posibilidades reales de crecimiento.

El área de Recursos Humanos trabaja en esta dirección a través de diferentes líneas estratégicas: planes de in-

tegración cultural, formación troncal y específica, programas de bienestar, liderazgo inclusivo y acciones orientadas a reforzar la experiencia de empleado. Todo ello responde a un objetivo fundamental: poner a las personas en el centro.

HMS lleva este principio al día a día al crear planes formativos y una comunicación más cercana, más clara y más reconocible, contribuyendo a fortalecer el vínculo entre la organización y sus equipos. Aporta coherencia, ayuda a trasladar mensajes estratégicos de forma comprensible y refuerza el orgullo de pertenecer a una empresa que quiere crecer sin perder su esencia.

DIGITALIZAR PARA AVANZAR MEJOR

La transformación del área de Recursos Humanos es otro de los grandes ejes de futuro para Somos Hijolusa. La compañía apuesta por incorporar herramientas que permitan digitalizar procesos, automatizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia en la gestión diaria. Esta evolución resulta clave en un grupo cada vez más amplio, con necesidades de coordinación, seguimiento y análisis más complejas.

La innovación en RRHH contempla el uso de soluciones como Factorial, el desarrollo de capacidades de HR Analytics y el impulso del análisis de datos para comprender mejor ciertos aspectos como el desempeño, el clima o la rotación.

Lejos de alejar a las personas del centro de la gestión, esta digitalización permite acercarse más a ellas. Automatizar tareas administrativas libera tiempo

Hijolusa Management System (HMS) activa la cultura interna del grupo a través de dos pilares fundamentales: la mejora continua y las personas

para lo verdaderamente importante: acompañar a los equipos, detectar necesidades, diseñar planes de desarrollo y tomar decisiones más informadas.

CRECER CON RESPONSABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

El crecimiento de Somos Hijolusa se apoya también en una forma responsable de entender la empresa y su entorno. El compromiso con la sostenibilidad forma parte de su identidad y se expresa en la voluntad de generar valor no solo desde el negocio, sino también desde el respeto por el territorio, las personas y los recursos.

La compañía desarrolla una estrategia ESG que aborda dimensiones medioambientales, sociales y de gobernanza, llevando a cabo una innovación sostenible. Entre sus ámbitos de actuación se encuentran la reducción de la huella de carbono, la gestión eficiente de recursos, la economía circular, el bienestar laboral, la diversidad y el impulso de prácticas éticas y transparentes. Todo ello ha sido recientemente respaldado al haber obtenido la certificación internacional B Corp, que reconoce el esfuerzo y dedicación de la empresa en esta área.





64

Esta visión conecta de manera natural con la cultura interna del grupo. Una organización comprometida con su entorno es también aquella que cuida la calidad del empleo, fomenta relaciones responsables y entiende que su desarrollo debe ser sostenible en el tiempo.

VALORES QUE ORIENTAN EL FUTURO

La estrategia de Recursos Humanos de Somos Hijolusa se apoya en valores que funcionan como guía para el presente y como brújula para los próximos años: unión, confianza, cuidado de las personas, innovación, transparencia y compromiso con el entorno.

Estos principios permiten conectar los grandes retos de la compañía: la integración cultural del grupo, la atracción y fidelización del talento, la modernización de procesos, la consolidación de

una comunicación interna más cercana y la construcción de un crecimiento responsable.

En esa hoja de ruta, HMS representa una de las iniciativas más relevantes, porque da forma a una ambición compartida: convertir la cultura corporativa en una experiencia real, presente en la forma de comunicar, de liderar y de trabajar. Una cultura que no se limite a definir quién es Somos Hijolusa, sino que ayude a construir quién quiere ser.

Porque crecer como grupo significa sumar capacidades, pero también compartir una visión. Y en Somos Hijolusa, esa visión se cultiva desde dentro: con personas y método, con propósito y con la convicción de que el futuro se construye mejor cuando todos avanzan en la misma dirección. **x**

Somos Hijolusa acaba de lograr la certificación internacional B Corp, que reconoce el esfuerzo y la dedicación de la empresa en el ámbito ESG

MARCACIÓN PREDICTIVA



REPORTES Y GESTIÓN BBDD



CONFIGURACIÓN MULTISKILL



DISTRIBUCIÓN INTELIGENTE



SCRIPTING



GRABACIÓN 100% DE LLAMADAS



PLATAFORMA CLOUD



GESTIÓN DE BACKUP Y FIREWALL



Info de contacto:
983 910 999
info@ocmsoft.com

We make it easy !!!
Tu solución de Contact Center



Solvo y la revolución del acceso al talento

Cómo la fuerza laboral remota (o deslocalizada) está rediseñando los mapas de los Recursos Humanos

El tejido empresarial español se enfrenta a una crisis estructural debido al repunte histórico del absentismo laboral y las bajas médicas. Los datos oficiales más recientes revelan que la tasa de absentismo cerró en un máximo histórico del 7,7%, lo que significa que cada día laborable cerca de 1,6 millones de trabajadores no acuden a su puesto de trabajo en España (de los cuales, aproximadamente 1,24 millones se encuentran en situación de incapacidad temporal).

“

**Henry Duran,
CEO de Solvo Global
en España:**

“Las empresas exitosas del futuro cercano serán aquellas que logren tejer redes elásticas e invisibles de profesionales perfectamente integrados a su cadena de valor”

Esta situación afecta gravemente a la organización interna y a la productividad de las compañías, sobre todo en sectores de gran exigencia física, como los servicios o la industria. Además, la persistencia de las ausencias y la complejidad de la gestión de la salud laboral han endurecido las posturas corporativas respecto a la rotación y la eficiencia de las plantillas, en un entorno en el que reestructurar u optar por despidos se convierte a veces en el último recurso para frenar la pérdida de competitividad.

A este escenario de vacíos en las plantillas se suma el fuerte impacto económico derivado de unos costes laborales al alza. Según la Encuesta Trimestral de Coste Laboral del Instituto Nacional de Estadística (INE), el coste laboral medio por trabajador se ha disparado casi un 5% interanual, situándose por encima de los 3.278 euros mensuales.

Para las empresas, asumir estos salarios directos junto con las cotizaciones a la Seguridad Social es solo una parte del problema; el verdadero lastre financiero llega con el coste indirecto del absentismo -estimado globalmente por la patronal en más de 32.000 millones de euros anuales-, ya que el empresario debe financiar los primeros días de las bajas médicas y complementar los salarios por convenio en la mayoría de los sectores, además de asumir el coste duplicado de contratar y formar a sustitutos.

A todo ello, hay que sumar cómo el panorama global de los recursos humanos está atravesando una metamorfosis irreversible. En los últimos años, las organizaciones se han visto atrapadas en una tormenta perfecta: una escasez crónica de talento técnico y espe-

cializado en los mercados locales, una inflación salarial sin precedentes y la urgencia macroeconómica de optimizar los costes operativos sin mermar la productividad. En este contexto, los modelos tradicionales de contratación han demostrado ser rígidos e insuficientes.

Aquí es donde emerge con fuerza el binomio transformador de la apertura a más y mejor talento y la fuerza laboral remota. Esta evolución no representa un simple cambio de localización geográfica; es una reingeniería estratégica de la elasticidad corporativa. Empresas líderes a nivel internacional están sustituyendo sus estructuras fijas y locales por ecosistemas distribuidos de alto rendimiento, permitiendo que el talento fluya de manera natural allí donde esté disponible, capacitado y alineado con los objetivos del negocio.

“El talento ya no compite en un marco geográfico local. Las empresas exitosas del futuro cercano no serán aquellas con las oficinas físicas más imponentes, sino las que logren tejer redes elásticas e invisibles de profesionales perfectamente integrados a su cadena de valor”, comenta Henry Duran, CEO de Solvo Global en España.

MÁS ALLÁ DE UNA OPTIMIZACIÓN DE COSTES

El término nearshoring se asocia habitualmente a la proximidad geográfica, pero en el ámbito de los recursos humanos modernos, su verdadero valor reside en la sincronía. La sincronía cultural, horaria y operativa transforma un simple servicio externalizado en una extensión orgánica del equipo interno.

A diferencia del modelo asiático clásico, el nearshoring de talento -particularmente el impulsado en regiones





de Latinoamérica para mercados norteamericanos o europeos- ofrece una coincidencia de zonas horarias casi total o perfectamente manejable. Esto permite una colaboración en tiempo real con una afinidad cultural y la fluidez idiomática bilingüe. El talento reclutado bajo este modelo no solo domina las competencias técnicas, sino que entiende las sutilezas comerciales y de comunicación de los mercados más competitivos.

LA ECUACIÓN FINANCIERA DEL ÉXITO OPERATIVO

La optimización financiera sigue siendo un catalizador crucial. El ahorro derivado de la contratación de talento remoto a través de estructuras de nearshoring bien gestionadas puede oscilar entre un 30% a 40% en comparación con las contrataciones locales equivalentes. Este ahorro no se logra mediante la precarización, sino gracias al arbitraje de costes laborales de diferentes economías y a la eliminación radical de los costes indirectos: infraestructura física, mantenimiento de oficinas, hardware local y cargas administrativas de nóminas.

Esta propuesta de valor se ha consolidado con fuerza en el mercado europeo, tal como afirma Henry Durán: “Desde que aterrizamos en España en 2024, hemos sido testigos de cómo las empresas que han confiado en nuestros servicios han reducido drásticamente sus costes en servicios de outsourcing, al mismo tiempo que experimentaban un salto cualitativo en su eficiencia operativa”.

LA 'SOLUCIÓN GLOBAL DE TALENTO'

En el centro de esta revolución se posiciona Solvo, una compañía que ha sabido trascender la etiqueta de agencia de reclutamiento tradicional para conver-

“*Las empresas que han confiado en nuestros servicios han reducido drásticamente sus costes en servicios de outsourcing*”

tirse en un socio estratégico genuino en Solución de Global de Talento. Solvo actúa como el engranaje maestro que elimina la fricción inherente a la expansión y gestión de equipos remotos.

La propuesta de valor de Solvo descansa sobre la premisa de la simplicidad y la excelencia operativa. Al delegar en Solvo el ciclo completo de atracción y gestión de talento, las organizaciones liberan a sus departamentos de Recursos Humanos de cargas transaccionales pesadas, permitiéndoles concentrarse en la estrategia pura de su La ventaja competitiva de la empresa elástica

El auge del nearshoring de talento y la adopción de fuerzas de trabajo remotas ya no pueden catalogarse como tendencias de carácter coyuntural; constituyen la base del nuevo orden económico y operativo global. La rigidez geográfica se ha convertido en un lastre competitivo insostenible para

El Ciclo de extremo a extremo (End-to-End Solutions)

El modelo operativo de Solvo mitiga los riesgos tradicionales del trabajo remoto mediante un proceso riguroso:

- **Sourcing y screening avanzado:** Búsqueda y filtrado exhaustivo de candidatos utilizando bases de datos globales y evaluaciones técnicas validadas de alta fidelidad.
 - **Contratación y legalidad internacional:** Solvo absorbe toda la complejidad legal, contractual y fiscal en los países de origen del talento, garantizando un cumplimiento (*compliance*) normativo absoluto.
 - **Onboarding y capacitación a medida:** Los profesionales se incorporan con una inmersión profunda en la cultura de la empresa cliente, equipados con la infraestructura tecnológica requerida y listos para aportar valor desde el primer día.
- Métricas de Impacto Solvo:
- Reducción del tiempo de contratación (*Time-to-Hire*) en un 45%.
 - Tasa de retención de talento en proyectos remotos superior al 92%.
 - Satisfacción del cliente (NPS) sostenida en un 96% debido a la alineación operativa.

las empresas que pretenden liderar sus respectivas industrias.

Organizaciones como Solvo demuestran que es posible fusionar lo mejor de ambos mundos: la máxima optimización de costes y una eficiencia operativa sobresaliente impulsada por tecnología de última generación y una cultura humana inquebrantable. El outsourcing inteligente de talento ya no consiste en 'desprenderse' de una función operativa, consiste en expandir la capacidad pulmonar de la empresa a través de socios estratégicos globales.

Aquellas corporaciones que logren asimilar este cambio de paradigma y confíen la estructuración de sus equipos distribuidos a plataformas expertas y consolidadas como Solvo, no solo sobrevivirán a los desafíos del mercado de talento actual, sino que definirán las reglas de juego del mañana. **x**

**“Todo gran momento tiene
un punto de partida”**

Vuelven los Premios Capital

capital

“El éxito es el resultado del esfuerzo, trabajo y sacrificio”

2025



Martes 17 de noviembre 2026

Hotel Mandarin Oriental Ritz, Madrid

***Plazo de Inscripciones abierto**


Roberto Pérez
Global Talent Manager en be call - One Source Corp

Creo en las personas, ¡sí! Llámenme loco

Qoy he venido aquí a confesar. O, mejor dicho, a reafirmar algo que quizá a algunos les parezca una locura. Pero necesito hacerlo, como quien renueva un juramento imaginario que hice el día en que decidí dedicarme a los Recursos Humanos. O, mejor dicho, a las personas.

Confieso que creo en el talento humano. Creo firmemente que ningún robot, chatbot o sistema de inteligencia artificial (IA) será jamás comparable al inmenso valor que puede aportar un profesional del género humano. También confieso que comparto la idea de Aristóteles cuando defendía que el objetivo último de la sociedad debía ser favorecer la vida buena y el pleno desarrollo de las personas.

Y creo que en todas las escuelas de IA y automatización debería enseñarse, el primer día de clase, una frase que nunca debería olvidarse: "El ser humano debe ser tratado siempre como un fin en sí mismo y nunca únicamente como un medio para conseguir otros fines". Esta idea la formuló Immanuel Kant en el siglo XVIII y hoy resulta más vigente que nunca.

Tampoco está de más recordar el Humanismo, aquel movimiento intelectual nacido en la Italia del Renacimiento que situó nuevamente a la persona en el centro de la vida política, económica y cultural, reivindicando su dignidad, su libertad y su capacidad para transformar el mundo.

Y aquí, por fin, aparecemos nosotros, los profesionales de Recursos Humanos. Nuestros primeros antecesores, los welfare officers (oficiales de bienestar) surgieron en las grandes fábricas británicas del siglo XIX con una misión aparentemente sencilla: mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. Muy pronto descubrieron algo extraordinario.

Comprobaron que la productividad aumentaba simplemente porque los trabaja-

dores sentían que alguien se preocupaba por ellos. Años más tarde, los conocidos estudios de Hawthorne confirmarían científicamente aquella intuición: cuando las personas se sienten escuchadas, valoradas y tenidas en cuenta, trabajan mejor.

Pero hay un hecho histórico que siempre me ha parecido especialmente revelador. Los Recursos Humanos nacieron, en gran medida, por culpa de las máquinas. La Revolución Industrial multiplicó el tamaño de las fábricas hasta hacer imposible que un empresario pudiera conocer personalmente a todos sus trabajadores. Fue entonces cuando aparecieron las primeras personas dedicadas exclusivamente a gestionar personas. Qué paradoja: la tecnología dio origen a una profesión cuya misión era proteger el valor humano.

Es fascinante comprobar que, dos siglos y medio después, la historia parece repetirse. Si la máquina de vapor impulsó el nacimiento de la gestión de personas, hoy la IA transforma los Recursos Humanos. Pero esta vez, el reto ya no consiste en administrar miles de trabajadores, sino en conseguir que personas y tecnología colaboren para construir organizaciones más inteligentes, más productivas y, sobre todo, más humanas.

“

Cuidar de las personas no es incompatible con hacer crecer el negocio; Es, precisamente, la mejor manera de conseguirlo”

Porque la IA podrá ayudarnos a trabajar mejor, pero nunca debería hacernos olvidar para quién trabajamos. Y ese alguien sigue siendo la persona, igual que hace doscientos años. Hablamos también del conjunto de quienes forman nuestras organizaciones y, en última instancia, de la propia humanidad. Sin olvidar, por supuesto, que las empresas más humanas son también más productivas, más sostenibles y más rentables.

Quizá ese sea hoy nuestro mayor reto. Ni aprender a utilizar la IA, ni capitalizar cada avance tecnológico, ni automatizar todo. Nuestro verdadero desafío consiste en volver a apostar por las personas, en demostrar a los comités de dirección que las políticas de bienestar, desarrollo y compromiso no son un gasto, sino una inversión que genera resultados, impulsa la productividad y fortalece la competitividad de las organizaciones.

Y, sobre todo, en defender que las personas y la IA no solo pueden convivir, sino potenciarse mutuamente, siempre que no olvidemos una idea fundamental: La inteligencia artificial es un medio. Las personas son el fin. Ese debería seguir siendo el principio que inspire todas nuestras decisiones, todas nuestras políticas y toda nuestra forma de entender los Recursos Humanos.

Por eso creo en las personas. Creo en el talento, en la creatividad, en la empatía, en la capacidad de aprender, de liderar, de emocionar y de transformar organizaciones. Nuestras empresas están llenas de profesionales extraordinarios a quienes debemos impulsar, desarrollar y proteger. Cuidar de las personas no es incompatible con hacer crecer el negocio. Es, precisamente, la mejor manera de conseguirlo. Ojalá tú también creas en ellas. Si lo hacemos entre todos, no solo construiremos mejores empresas. Construiremos también una sociedad mejor. **x**

El talento que impulsa la investigación del futuro

Las becas de la Fundación 'la Caixa' espolean las carreras investigadoras en el ámbito de la salud

Uno de los factores que más condiciona el desarrollo de una carrera investigadora es el acceso temprano a la financiación -becas, contratos o ayudas-, según se desprende del estudio MORE4 de la Comisión Europea (CE), hasta el punto de que, sin ese impulso, muchas trayectorias se truncan antes de consolidarse. Las experiencias de Irene Marco, Marc Suárez-Calvet y César de la Fuente, becarios de la Fundación 'la Caixa', demuestran que la innovación no solo requiere talento, sino también tiempo y confianza.

Irene Marco recuerda una vocación temprana nacida de la cercanía con la enfermedad. “De pequeña quería ser neuróloga porque mi abuelita tenía demencia y mi madre me decía que el neurólogo la ayudaba”. Después llegó otro sueño: “Visité el planetario del CosmoCaixa y me quedé fascinada”. Así fue como, con la idea de terminar estudiando astrofísica, Marco decidió matricularse en Física en la Universidad Autónoma de Barcelona.

Como la especialidad de Física Médica no existía en España, Marco hizo una estancia Erasmus en la Universidad de Heidelberg (Alemania) y, al año siguiente, consiguió una beca de posgrado en el extranjero de la Fundación 'la Caixa'



“

Irene Marco:
“Sin esta beca,
seguramente no habría
vuelto a España”

que le permitió quedarse otro año y cursar un máster en Biofísica en 2009.

En 2018, una beca de posdoctorado Junior Leader de la Fundación 'la Caixa' le permitió volver a España para desarrollar su investigación posdoctoral en Biología Molecular y Bioquímica en el Instituto de Bioingeniería de Cataluña (IBEC), en Barcelona. “Sin esta beca, seguramente no habría vuelto”. Hoy, Marco es investigadora principal en la institución y dirige el grupo Molecular Imaging for Precision Medicine.

La historia de Marc Suárez-Calvet arranca en Sabadell (Barcelona) y discurre lejos de cualquier idea lineal de vocación. Fue al llegar el momento de elegir carrera cuando empezó a interesarse por la medicina, con una doble formación en medicina y bioquímica, “lo cual me ha servido también para hacer investigación”.

En 2021, después de trabajar en Alemania, Suecia y Londres, Suárez-Calvet obtuvo una beca para desarrollar su investigación posdoctoral en el BarcelonaBeta Brain Research Center. “La vida de científico, aunque a veces se idealiza, consiste sobre todo en pedir dinero”, explica. “Becas como la de la Fundación 'la Caixa' no solo te ayudan a conseguir financiación para tener tu salario, también te dan independencia científica”, afirma.

En la actualidad, Suárez-Calvet es neurólogo clínico en el Hospital del Mar, especializado en Alzheimer y otras enfermedades neurodegenerativas, y dirige el grupo de Neurología Traslacional y Biomarcadores en el BarcelonaBeta Brain Research Center.

De padre neurocientífico y madre médica, César de la Fuente ha revolucionado el descubrimiento de antibióticos con ayuda de la inteligencia artificial (IA). Estudió Biotecnología en la Universidad de León y una beca de posgrado en el extranjero de la Fundación 'la Caixa' –“en un momento absolutamente crítico”, afirma– le sirvió para realizar en 2011 un doctorado en Microbiología e Inmunología en la Universidad de la Columbia Británica, en Canadá.

Como biotecnólogo e investigador, hoy trabaja en una línea pionera: “Intentamos descubrir y diseñar antibióticos completamente nuevos usando herramientas computacionales para matar las bacterias”. Hoy, es profesor catedrático en la Universidad de Pensilvania (Filadelfia, EEUU), donde lidera el Machine Biology Group, un laboratorio que trabaja en la intersección entre biología, medicina y computación para acelerar descubrimientos biomédicos con ayuda de las máquinas.✕



“

César de la Fuente:
“Diseñamos antibióticos
nuevos con herramientas
computacionales”



“

Marc Suárez-Calvet:
“Becas como la de la
Fundación 'la Caixa' te dan
independencia científica”

La vacunación, clave para los viajes internacionales de los trabajadores

Redacción

Los viajes de trabajo son una actividad habitual de muchas empresas y las preocupaciones por la vacunación se trasladan al día a día laboral. Esta circunstancia afecta a los trabajadores, por su propia seguridad frente a determinados contagios, y a la propia compañía, por la preocupación y la obligación de mantener a su población trabajadora en las mejores condiciones y con la máxima garantía de seguridad. Analizamos este escenario junto a Montserrat Noriega, responsable del área de Desarrollo de Salud Laboral de Quirónprevención, que desvela las principales precauciones que debemos tener en este ámbito.

En este contexto, asegura Noriega, “la vacunación es una de las estrategias preventivas más eficaces frente a las enfermedades infecciosas y su ofrecimiento es una obligación para la empresa, cuando exista riesgo de exposición laboral a agentes biológicos que dispongan de una vacuna eficaz. El objetivo principal de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) es proteger la seguridad, la salud física y mental y el bienestar de los trabajadores en su entorno laboral. La actividad laboral internacional también es competencia de los Servicios de PRL de las empresas”.

La experta detalla, además, que “los principales riesgos para los trabajadores desplazados incluyen enfermedades infecciosas endémicas en el país de destino (como paludismo o dengue); problemas gastrointestinales por agua o alimentos contaminados; riesgos ambientales (mal de altura, temperaturas extremas) y desafíos psicosociales (estrés, choque cultural)”.

“
Montserrat Noriega,
responsable del
área de Desarrollo
de Salud Laboral de
Quirónprevención:

“Es un error común pensar que en hoteles de lujo o zonas urbanas saneadas no se necesitan vacunas”

“

“La vacunación es la estrategia preventiva más eficaz y eficiente en tres áreas clave: protección activa, cumplimiento legal y fronterizo y prevención comunitaria”

En cuanto al rol y al impacto de la vacunación en estos viajes, Noriega explica que “su papel abarca tres áreas clave. El primero es la protección activa, que inmuniza al trabajador frente a virus y bacterias endémicas (fiebre amarilla, hepatitis A y B, tétanos, rabia, tifoidea...). El segundo es el cumplimiento legal y fronterizo, ya que ciertas vacunas (como la de la fiebre amarilla) son obligatorias y exigen el Certificado Internacional de Vacunación para permitir la entrada en determinados países”.

Además, Noriega detalla que “el tercero es la prevención comunitaria, que evita que el trabajador contraiga y propague enfermedades infecciosas tanto en el país de destino como a su regreso. Para gestionar este proceso, las vacunas se adaptan al perfil del viajero y al destino mediante una pauta individualizada. En España, la empresa debe facilitar la evaluación de riesgos laborales y ofrecer el acceso a la inmunización. Para enfermedades no sistémicas de ámbito internacional, es necesario acudir a un Centro de Vacunación Internacional autorizado por el Ministerio de Sanidad”.

FALSOS MITOS Y ERRORES COMUNES

Montserrat Noriega también desmonta algunos mitos y falsas creencias, como aquella que asegura que “la buena higiene en el país me protege”. Según la experta de Quirónprevención, “es un error común pensar que en hoteles de lujo o zonas urbanas saneadas no se necesitan vacunas. Enfermedades como la hepatitis A, el dengue o la diarrea del viajero se transmiten independientemente de la limpieza del entorno”.

Noriega también desmonta la falsa creencia de que “todas las vacunas son obligatorias para entrar”. “Esto es falso”, asegura la experta. “Las vacunas obligatorias son muy pocas (principalmente, fiebre amarilla y meningococo) y están dictadas por el Reglamento Sanitario Internacional. La mayoría de las vacunas (fiebre tifoidea, hepatitis, encefalitis japonesa) son recomendadas para proteger la salud del trabajador, no un requisito de entrada”.

Por último, Noriega también desmiente aquella falsa creencia de que “si ya me vacuné en el pasado, no lo necesito”. Según la experta, “muchas vacunas requieren dosis de recuerdo (ej. tétanos cada 10 años) o no garantizan inmunidad permanente. Además, las cepas cambian”.

Respecto a los procedimientos para establecer la obligatoriedad y las recomendaciones de vacunación por parte de las empresas, Noriega explica que las compañías “determinan la obligatoriedad y recomendación de vacunas a través de sus Servicios de PRL, que evalúan los riesgos de forma individualizada cruzando el perfil profesional del empleado con las normativas y exigencias epidemiológicas del país de destino”.

“La evaluación integral debe incluir las exigencias del destino (obligatorias), que se basan en el Reglamento Sanitario Internacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS). El único requisito obligatorio universal suele ser el Certificado de Vacunación contra la Fiebre Amarilla para viajeros procedentes de zonas endémicas”, añade Noriega.

ANÁLISIS DE LAS TAREAS

“Además, debe figurar el Riesgo por Perfil Profesional, por el que los médicos del trabajo analizan las tareas a desempeñar. Concretamente, para el Personal sanitario o asistencial, se exige una pauta muy específica (Hepatitis

B, Triple vírica, Gripe, etc.). Los cooperantes y trabajadores en zonas rurales requieren vacunas contra enfermedades transmitidas por el agua o los alimentos (Fiebre tifoidea, Hepatitis A) y por insectos (Encefalitis japonesa, Dengue). Para el personal de oficina (viajes de corta duración): suele recomendarse únicamente tener al día el calendario de vacunación rutinario (Tétanos, Polio)”, detalla la experta de Quirónprevención.

“En la evaluación del viajero se consideran factores como el estado de salud previo, la edad, el tiempo de estancia y si visitarán zonas urbanas o aisladas. Respecto al marco legal (obligación de la empresa), en España, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el Real Decreto 664/1997 obligan a la empresa a facilitar y costear estos tratamientos preventivos como parte de su deber de protección”, añade Noriega.

Para minimizar riesgos sanitarios, la responsable del área de Desarrollo de Salud Laboral de Quirónprevención recomienda que “además de vacunarse, los viajeros corporativos deben planificar la medicación preventiva, contratar un seguro médico internacional con repatriación, preparar un botiquín adaptado y consultar las recomendaciones oficiales del país de destino”.

“La planificación del viaje debe tener en cuenta también que, si se padece alguna enfermedad crónica o se necesita medicación específica, hay que llevar un informe del médico de cabecera que detalle el diagnóstico y los principios





activos de los fármacos, con las recetas correspondientes, preferiblemente en inglés. La medicación debe ir siempre en el equipaje de mano y recomendamos llevar una copia extra en el equipaje facturado por si se producen pérdidas o retrasos”, explica.

Por otra parte, una vez finalizado el viaje, “si a la vuelta hay algún síntoma de sospecha (fiebre o síntomas inusuales), deberemos acudir a una unidad especializada. Para ello, recomendamos contratar un seguro de viaje corporativo que cubra emergencias médicas, hospitalización y repatriación en el extranjero”, añade Noriega.

ESTUDIO PREVIO

La experta recomienda hacer un análisis previo. “Antes del viaje, y con el objetivo de asegurar la asistencia en el país, debemos conocer las redes de clínicas concertadas por la aseguradora y verificar si tu mutua o empresa dispone de protocolos de actuación ante emergencias o accidentes en misión”.

“La protección contra insectos es importante en aquellas áreas en las que existan enfermedades transmitidas por vectores”, añade Noriega, que recomienda, asimismo “un botiquín de primeros auxilios” y “consumir únicamente agua embotellada (incluyendo el hielo), evitar los vegetales crudos lavados con agua corriente y priorizar alimentos bien cocinados y servidos calientes. Además, evitaremos los puestos callejeros. Para la higiene de manos, deberemos llevar siempre gel hidroalcohólico”.**x**

Retos de las empresas

Los desafíos más importantes se dan en las siguientes áreas:

Cumplimiento normativo y legal (Compliance): la maraña regulatoria transfronteriza exige protocolos centralizados. Las organizaciones deben asegurar el cumplimiento de las leyes laborales, fiscales y de privacidad de datos en cada país.

Salud y bienestar a distancia: los trabajadores desplazados sufren frecuentemente problemas como el burnout o el aislamiento. El reto es ofrecer programas de salud mental y apoyo emocional que se adapten a las diferencias culturales y horarias de cada región.

Seguridad en la movilidad y viajes: proteger al empleado expatriado o en viaje de negocios requiere monitorizar riesgos geopolíticos, sanitarios o climáticos en tiempo real, y contar con planes de emergencia y asistencia médica ágiles.

Cohesión y cultura corporativa: es esencial mantener un sentido de pertenencia y garantizar entornos inclusivos a miles de kilómetros de distancia.

Ciberseguridad y gobernanza del dato: el trabajo en remoto aumenta los riesgos de brechas de seguridad. Las empresas deben modernizar sus infraestructuras tecnológicas para proteger la información confidencial frente a amenazas externas, además de formar a los empleados en higiene digital.

Errores habituales en la vacunación

- **Planificación a corto plazo:** este es uno de los mayores riesgos, ya que los desplazamientos laborales exigen solicitar cita en el Centro de Vacunación Internacional con al menos de tres a seis meses de antelación, ya que algunas vacunas requieren varias dosis repartidas en semanas o necesitan hasta 15 días para ser efectivas.

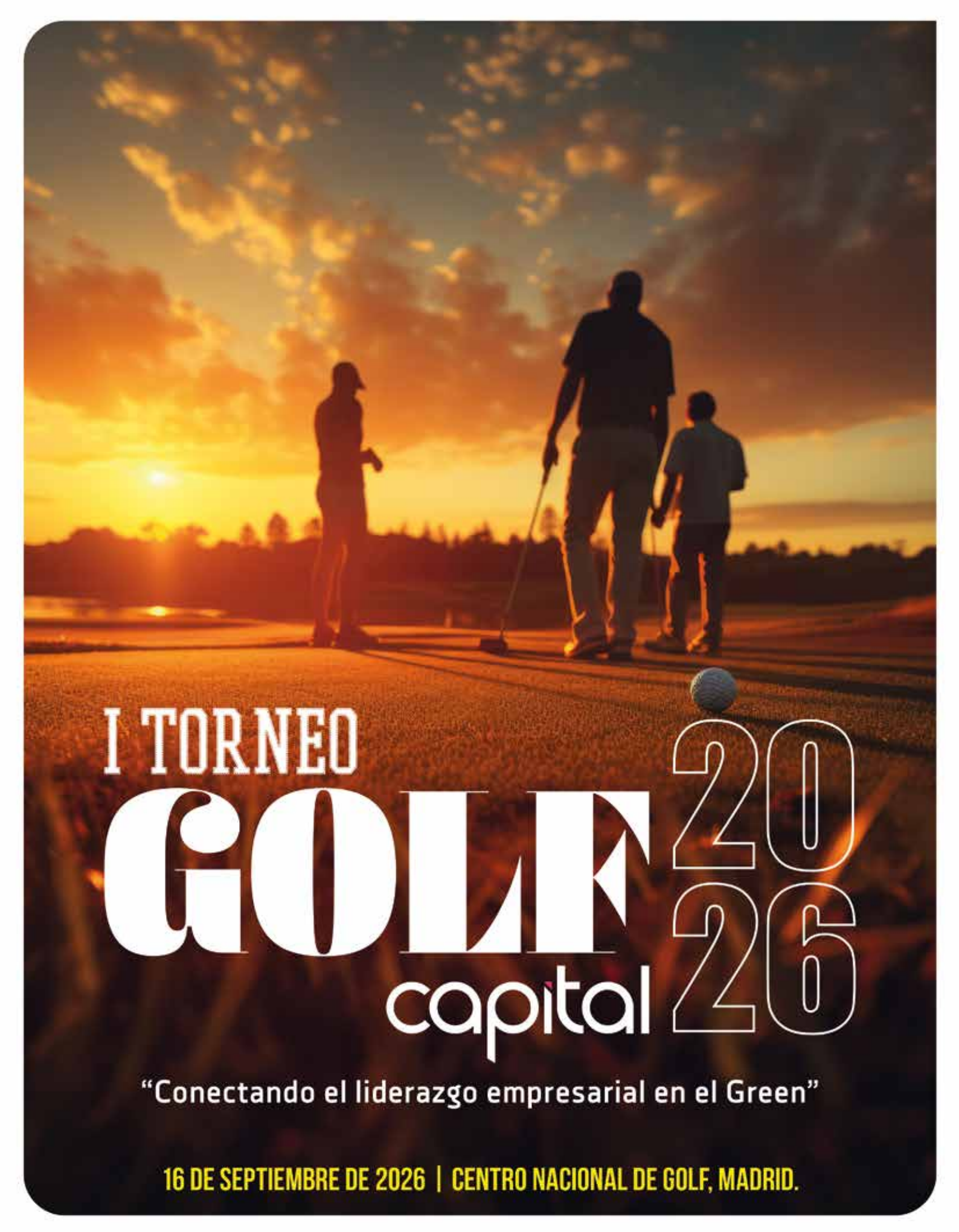
- **Confundir la vacunación general con la internacional:** las vacunas habituales del calendario laboral no cubren las enfermedades tropicales o endémicas de continentes como África, Asia o América Latina.

- **Ignorar el perfil individual del viajero:** la pauta debe ser personalizada. No se administra la misma protección a un trabajador de oficina que visitará una capital, que a un trabajador del sector industrial o de construcción que pernochará en zonas rurales, selvas o áreas con infraestructuras médicas limitadas.

- **No consultar fuentes oficiales:** las recomendaciones de viaje varían según brotes activos en el país de destino. Las empresas y trabajadores deben consultar fuentes fiables como el Ministerio de Sanidad de España para evitar riesgos.

“

“La actividad laboral internacional también es competencia de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales de las empresas”

The background of the poster is a photograph of a golf course at sunset. Three people are silhouetted against the bright orange and yellow sky. One person is on the left, another is in the center holding a golf club, and a third is on the right. A golf ball is visible on the grass in the foreground. The text is overlaid on the lower half of the image.

I TORNEO GOLF capital 2026

“Conectando el liderazgo empresarial en el Green”

16 DE SEPTIEMBRE DE 2026 | CENTRO NACIONAL DE GOLF, MADRID.

Nace el 'Sello Muy Sibarita', el valor de la recomendación honesta en la era 'gourmet'

Impulsado por Anne Igartiburu y Sergio M. Crovetto, este nuevo reconocimiento huye de los tecnicismos y los rankings tradicionales para poner el foco en el valor económico y emocional de la recomendación honesta



76

En un mercado saturado de puntuaciones numéricas, estrellas y algoritmos que dictan qué debemos consumir, el sector gastronómico español asiste al nacimiento de una métrica totalmente diferente: la capacidad de emocionar y de ser recomendado. Madrid ha sido el escenario de la presentación oficial del Sello Muy Sibarita, una nueva distinción gastronómica que busca redefinir el concepto de excelencia, alejándose de los criterios puramente técnicos para centrarse en el impacto memorable del producto.

Este galardón es la evolución natural del club *Muy Sibarita*, una comunidad exclusiva fundada hace seis años por

la presentadora y comunicadora Anne Igartiburu y el empresario Sergio M. Crovetto. Lo que comenzó como un punto de encuentro privado en torno al descubrimiento de productos extraordinarios y la buena mesa, se transforma ahora en una certificadora de autenticidad para el mercado gourmet.

LA ECONOMÍA DE LA RECOMENDACIÓN: "¿QUÉ JAMÓN ERA ESE?"

El Sello Muy Sibarita parte de una premisa tan sencilla como comercialmente poderosa: la verdadera excelencia no se mide en un laboratorio, sino en la conversación posterior a una gran cena. Es el reconocimiento a esos productos que activan el boca a boca inmediato; esos que empujan al consumidor a pregun-

tar de manera inevitable: "¿Dónde puedo conseguir este aceite?" o "¿Cómo se llaman estas fresas que saben diferente?". El Sello Muy Sibarita quiere precisamente poner nombre a esos descubrimientos memorables. A aquellos productos que emocionan lo suficiente como para querer compartidos.

En un contexto macroeconómico donde el consumidor postpandemia busca de forma activa la verdad, la trazabilidad y la diferenciación, las marcas necesitan herramientas de confianza que conecten de forma directa con el cliente final. Aquí es donde este sello se postula como una plataforma de valor para los productores locales y las firmas que defienden el origen y el trabajo bien hecho.



MUYSIBARITA



UN COMITÉ MULTIDISCIPLINAR ALEJADO DEL DOGMATISMO

Para huir de los sesgos de los jurados técnicos tradicionales, los fundadores han configurado un comité evaluador de mirada transversal. Se trata de una 'mesa de apasionados' que combina el criterio de figuras de la alta cocina con personalidades del tejido cultural, creativo y empresarial de nuestro país.

Entre los nombres que otorgan este sello destacan el chef Jesús Sánchez (tres estrellas Michelin en El Cénador de Amós), el actor Juan Echanove, la alpinista Edurne Pasabán, el músico Álvaro Urquijo, el humorista Raúl Pérez, el experto en redes Rafael, o profesionales de la comunicación y el ilusionismo como Poty Casti-

llo, Diego Antoñanzas, Jorge Luengo, Eva Rodrigo, Emilio Folqué y Phil González. Una amalgama de perfiles unidos por el denominador común de la curiosidad y la pasión por el producto excepcional.

LOS CINCO PIONEROS DE LA EXCELENCIA

La puesta de largo, celebrada en *Dspot Studio*, el laboratorio creativo del chef Diego Guerrero en Madrid, actuó por unas horas como punto de encuentro de productores, prescriptores, miembros del comité y amantes del buen producto. Una gala que sirvió también para entregar las cinco primeras acreditaciones del sello. Marcas de referencia que ya forman parte del imaginario de la alta despensa española:

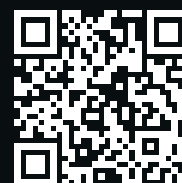
- **Fresas Leyre (Masía Ciscar)**
- **Summa Varietalis (Castillo de Canena)**
- **Nº1 Class One (Discarlux)**
- **Jamón (Joselito)**
- **Filetes de Anchoa (Fredo Estrella del Norte)**

A partir de ahora, el Sello Muy Sibarita abre su convocatoria para que nuevos productores y marcas se sometan al proceso de valoración del comité. No se buscará el producto perfecto sobre el papel, sino aquel que tenga la singularidad y la historia necesarias para generar una experiencia memorable. Porque, como defienden sus creadores, en los negocios y en la vida hay productos que simplemente se consumen y otros que, inevitablemente, se recomiendan. **x**

El Sello **Muy Sibarita** no es publicidad, es asociación de valores.

Marcas que apuestan por la calidad de vida, el disfrute y el criterio tienen aquí su espejo natural.

Contacto: Info@muySibarita.com



**Jorge Hodgson, fundador y socio director de Hodgson Strategies
y autor de 'Manual Financiero para Pymes'**

“Con ‘Manual Financiero para Pymes’, los empresarios descubrirán la salud real de su negocio y eliminarán la ceguera financiera”

Alejandro Fernández

Los empresarios navegan en un mar de cambios normativos, legales y financieros que llena de trabas su actividad diaria. La figura del asesor, en este contexto, es clave para que las compañías, además de contar con una propuesta de valor diferencial y un modelo de negocio exitoso, sean viables desde la visión financiera.

Jorge Hodgson, fundador y socio director de Hodgson Strategies, acaba de lanzar ‘Manual Financiero para Pymes’, que busca ayudar a los emprendedores en su lucha diaria por trasladar su actividad empresarial y las cifras facturación al objetivo de rentabilidad que convierta en viable el proyecto empresarial.

“Las empresas con ceguera financiera son incapaces de diagnosticar si el negocio genera caja real o si simplemente está atrapado en una situación operativa creciente que devora el capital sin dejar reservas para el crecimiento futuro o imprevistos”, advierte Hodgson, protagonista de esta entrevista.

¿Cuáles son las principales preocupaciones de las pymes en un entorno de cambio regulatorio, financiero y legal constante?

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) afrontan actualmente una tormenta perfecta marcada por el encarecimiento del crédito bancario y el endurecimiento de las condiciones financieras de los bancos, lo que limita su capacidad de inversión y su crecimiento operativo a medio y largo plazo. A esta barrera de financiación se le suma la erosión de sus márgenes de beneficio provocada por la inflación persistente en los costes de las materias primas, con un aumento en los gastos de transporte y la energía.

Esto implica que los pequeños empresarios no pueden trasladar íntegramente los costes al precio final por miedo a perder clientes frente a las grandes compañías. La gestión de la tesorería diaria también sufre una enorme presión debido al alargamiento de los plazos de pago por parte de los clientes, los retrasos y los impagos, lo que genera desfases de liquidez que obligan a las pymes a buscar otras alternativas que son más costosas -vía financiación urgente- para poder atender los compromisos como el pago de las nóminas y los pagos los proveedores a tiempo.

Por último, la avalancha constante de cambios normativos y fiscales introduce una burocracia inasumible para equipos reducidos, lo que obliga a desviar recursos de la actividad comercial y eleva el riesgo de sufrir sanciones por errores de interpretación.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de ‘ceguera financiera’?

La ceguera financiera es el error de gestionar una empresa dirigiendo la mirada exclusivamente hacia la facturación

bruta mientras se ignora por la estructura interna y la salud real del negocio. Este fenómeno se manifiesta cuando un empresario de una pyme confunde el éxito comercial con la rentabilidad real asumiendo el error de que vender por volumen implica ganar dinero cuando, en realidad, puede estar destruyendo valor en cada transacción por no conocer sus márgenes netos.

Bajo este estado, la propiedad desconoce el coste exacto de sus productos o servicios, además, ignora el impacto silencioso pero devastador de los costes fijos indirectos y la inflación sobre el precio de venta final de sus productos. Esta falta de visión impide anticipar el desfase que existe entre la emisión de una factura y su cobro efectivo, lo que provoca que muchas pymes que eran viables terminen cerrando por la falta de liquidez inmediata, a pesar de mostrar beneficios positivos en su contabilidad.

Las empresas con ceguera financiera son incapaces de diagnosticar si el negocio genera caja real o si simplemente está atrapado en una situación operativa creciente que devora el capital sin dejar reservas para el crecimiento futuro o imprevistos.

¿Cuál debe ser el papel del asesor en este contexto?

El asesor financiero debe de ser el socio estratégico y actuar como un copiloto de los socios de las empresas. Su principal función en el entorno actual debe consistir en actuar como un traductor del caos financiero y de la complejidad del mercado, explicando al empresario la situación real en un lenguaje práctico y orientado a la toma de decisiones.

Además, debe ejercer como un mentor proactivo que no espere a que la pyme plantee un problema o sufra una crisis,

“

“La inmensa mayoría de las pymes no baja la persiana por falta de clientes o por un mal producto, sino por falta de control económico y desconocimiento financiero”

sino que analice de forma constante la evolución de la caja para alertar con meses de antelación sobre posibles tensiones de liquidez o desviaciones peligrosas en los presupuestos. El asesor tiene que convertirse también en un analista de datos capaz de diseñar un cuadro de mando financiero a la medida de la pyme, implementando herramientas que sustituyan las 'corazonadas' o la intuición del dueño por métricas reales márgenes limpios y certezas financieras.

Por último, considero que su papel es fundamental como estrategia en la negociación bancaria, ayudando a la empresa a diversificar sus fuentes de financiación, a estructurar la deuda de manera saludable y a preparar informes profesionales que abran las puertas del crédito en las mejores condiciones posibles.

¿Qué le llevó a escribir 'Manual Financiero para Pymes'?

La decisión de escribir este libro nació tras constatar que la inmensa mayoría de las pymes no baja la persiana por falta de clientes o por un mal producto, sino por falta de control económico y desconocimiento de las finanzas. Empecé a plantearme 'Manual Financiero para pymes' tras ver cómo muchos empresarios caían en la trampa de confundir el volumen de facturación o el saldo de los bancos con el beneficio real de la empresa.

Esta realidad me impulsó a trasladar mis años de experiencia en un libro que funcionase como un manual de instrucciones, despojando a las finanzas de su lenguaje técnico para ponerla al servicio del empresario de forma clara y directa. Es una obra que permite a los empresarios erradicar la ceguera financiera, al enseñarles a diagnosticar la salud real de su negocio más allá de la facturación bruta. Es una guía que facilita la prevención de crisis de liquidez mediante metodologías prácticas, para anticipar las tensiones de caja y controlar el desfase temporal entre facturación y cobros.

Es un libro muy útil para poder ayudar a los empresarios a calcular los márgenes reales, integrando los costes para fijar precios que garanticen la rentabilidad. Este manual también aporta las claves estructurales para optimizar la negociación con entidades y productos financieros y enseña a separar las finanzas personales de las de la sociedad.✕



El nuevo mapa de corredores económicos: la reconfiguración silenciosa del comercio mundial



Los cambios en el escenario geopolítico, los conflictos en zonas críticas como Oriente Medio y el cambio climático están haciendo emerger alternativas a las rutas comerciales dominantes durante décadas.

Desde la pandemia, el comercio internacional ha ido entrando poco a poco en una fase de reorganización estructural que va mucho más allá de las rutas marítimas tradicionales o los grandes centros industriales del siglo XX. Lo que está emergiendo desde entonces es un sistema de corredores económicos múltiples y superpuestos, donde la logística deja de ser únicamente una cuestión de eficiencia para convertirse en un instrumento geopolítico, de seguridad energética y de competencia tecnológica.

Este fenómeno no significa que vayan a desaparecer los ejes clásicos —como el Canal de Suez o el estrecho de Malaca—, pero sí que su importancia se relativiza dentro de un sistema global mucho más fragmentado, donde están apareciendo nuevos corredores que buscan diversificar riesgos, acortar distancias o asegurar alineamientos políticos estratégicos. Instituciones como la Organización Mundial del Comercio subrayan que el comercio global sigue creciendo en volumen, pero con una tendencia clara a la regionalización de las cadenas de suministro y a la diversificación de rutas logísticas como respuesta a conflictos y tensiones como las guerras comerciales entre Estados Unidos y China, o la guerra en Irán o Ucrania.

“Estamos ante algo más profundo que un desvío de rutas”, incide Álvaro Zapatel, profesor de macroeconomía en EADA Business School. “Esta vez hay una lógica política detrás que no desaparece cuando bajan las tensiones, y ese es el primer distintivo en contraste con crisis anteriores”. El profesor hace hincapié en que “una parte importante del comercio global sigue fluyendo por los mismos canales de siempre, y China sigue siendo la fábrica del mundo en muchos sectores. Lo que está cambiando es el margen, pero ese margen es el diferencial más relevante en esta toma de decisiones”.

En cuanto a esa diversificación y fragmentación de las rutas y de los agentes geopolíticos, Zapatel considera que “la fragmentación tiene un precio que vamos a pagar todos. Duplicar cadenas de suministro es caro. Por ejemplo, tener un proveedor en Asia y otro en México “a modo de contingencia” implica una prima de seguridad que antes no existía y que se trasladará a los precios durante los próximos años”.

EL CORREDOR INDIA-ORIENTE MEDIO-EUROPA: UN PROYECTO ESTRATÉGICO EMERGENTE

Uno de los proyectos a medio plazo más importantes de esta nueva arquitectura global es el IMEC (siglas en inglés de India-Middle East-Europe Economic Corridor). Fue anunciado en 2023 durante la cumbre del G20 celebrada en

Nueva Delhi como una iniciativa de cooperación entre India, Estados Unidos, la Unión Europea y varios países del Golfo, entre ellos Arabia Saudí y Emiratos Árabes Unidos, además de Israel como nodo logístico en el Mediterráneo oriental.

El IMEC no se entiende únicamente como una infraestructura, sino también como un marco estratégico que articula la idea de un corredor multimodal. La propuesta contempla una combinación de transporte marítimo desde la India hasta el Golfo, conexiones ferroviarias a través de la península arábiga y una salida hacia Europa mediante puertos del Mediterráneo oriental. A ello se le añaden interconexiones energéticas y de datos, lo que lo convierte en un proyecto que va más allá del transporte de mercancías.

CHINA: LA RED MÁS EXTENSA DEL MUNDO

Frente a proyectos aún sobre el papel como el IMEC, China lleva más de una década desarrollando la Belt and Road Initiative (BRI), una de las redes de infraestructuras transnacionales más extensas del mundo. Esta iniciativa no responde a un único corredor, sino a una constelación de proyectos que abarcan puertos, ferrocarriles, carreteras, redes energéticas y sistemas digitales en Asia, África, Oriente Medio y Europa, y que ya ha acumulado alrededor de 1.000 millones de euros en proyectos e inversiones en más de 150 países. El Banco Mundial ha analizado esta iniciativa señalando que, en determinados corredores, puede reducir los costes comerciales y mejorar la conectividad, aunque también advierte de riesgos asociados a la sostenibilidad financiera de algunos proyectos y al endeudamiento de países receptores.

En la práctica, la Belt and Road Initiative ha evolucionado con el tiempo. En su primera fase, entre 2013 y 2019, se caracterizó por una expansión rápida y una fuerte inversión en infraestructuras físicas. En los últimos años, en cambio, ha pasado a una fase de reajuste en la que ganan peso los proyectos energéticos, logísticos y digitales frente a grandes obras ferroviarias o portuarias de alto riesgo financiero.



“

José Antonio Sebastián, portavoz del Comisionado del Corredor Atlántico:
“El corredor Atlántico es uno de los corredores llamados a estar vertebrando Europa por el lado occidental, y España de norte a sur”



“

**Ramón Gascón,
profesor de la ESIC
Business & Marketing
School:**

*“Estamos ante una
reconfiguración
estructural del
comercio global, pero
muy incompleta
aún”*

EL CORREDOR ÁRTICO: LA FRONTERA LOGÍSTICA DEL DESHIELO

Otro de los actores clave más recientes en el mapa logístico mundial no ha emergido a raíz de decisiones políticas, sino del impacto del cambio climático. El progresivo deshielo del Ártico está abriendo rutas marítimas que durante gran parte del año eran intransitables. Entre ellas destaca la Northern Sea Route, que discurre a lo largo de la costa rusa desde el mar de Kara hasta el estrecho de Bering. Esta ruta ha despertado interés porque, en determinadas condiciones, puede reducir considerablemente la distancia entre Asia y Europa en comparación con el paso por el Canal de Suez.

Esta Ruta Marítima del Norte, que bordea la costa ártica rusa entre Europa y Asia, registró en 2024 la mayor actividad de su historia. Según datos de la empresa estatal rusa de energía atómica, Rosatom, por esta vía circularon casi 40 millones de toneladas de mercancías, superando el récord anterior alcanzado en 2023. Además, se contabilizaron 92 tránsitos completos a lo largo de la ruta, otro máximo histórico. Los datos reflejan un crecimiento sostenido del corredor durante los últimos años. Mientras que en 2020 el tráfico fue de

33 millones de toneladas, en 2024 rozó los 40 millones.

La principal ventaja económica de la ruta es la reducción de distancias entre Asia y Europa. El ahorro medio es de entre siete y diez días respecto al itinerario tradicional a través del Canal de Suez. No obstante, los costes operativos siguen siendo bastante altos, sobre todo debido a la necesidad de utilizar barcos rompehielos, que encarecen los seguros, y la fuerte dependencia de las condiciones meteorológicas. Por ello, aunque el deshielo ha incrementado su atractivo estratégico, el corredor continúa siendo complementario y no sustitutivo de las grandes rutas marítimas globales. El grueso de la actividad corresponde además a exportaciones rusas de hidrocarburos y materias primas, no a tráfico internacional de contenedores comparable al que atraviesa el Canal de Suez o el estrecho de Malaca.

El Arctic Council, organismo intergubernamental de referencia en la región, señala que, aunque el tráfico marítimo en el Ártico ha aumentado en la última década, su volumen sigue siendo marginal. Rusia desempeña un papel central en este corredor, tanto por su control territorial como por su inversión en infraestructura ártica, incluyendo flo-

tas de rompehielos nucleares y la modernización de puertos en el norte del país. Aun así, su papel como alternativa global sigue siendo limitado por ahora, aunque posee una gran proyección a futuro, sobre todo teniendo en cuenta la inestabilidad en Oriente Medio.

ÁFRICA Y LA INTEGRACIÓN CONTINENTAL: DEL COMERCIO EXTERNO AL MERCADO INTERNO

En África, el fenómeno de transformación logística tiene una naturaleza distinta. Más que la creación de nuevas rutas intercontinentales, lo que está en marcha es un proceso de integración económica interna. El eje de este cambio es la African Continental Free Trade Area (AfCFTA), el mayor acuerdo de libre comercio del mundo en cuanto a número de países participantes.

La Comisión Económica de las Naciones Unidas para África señala que el principal potencial de esta iniciativa no está tanto en aumentar las exportaciones hacia fuera del continente, sino en fortalecer el comercio intraafricano, que históricamente ha sido escaso en comparación con otras regiones del mundo. El problema estructural que enfrenta este corredor no es únicamente político, sino también logístico. La falta de infraestructuras de transporte adecuadas, la fragmentación aduanera y las diferencias regulatorias entre países dificultan la consolidación de rutas internas eficientes. Proyectos como los corredores de África occidental o los ejes de África oriental muestran avances, pero todavía no configuran una red plenamente integrada.

AMÉRICA DEL NORTE: *nearshoring* Y REORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

En América del Norte, la transformación del comercio global se manifiesta principalmente a través del fenómeno del *nearshoring*, es decir, la relocalización de cadenas de producción desde Asia hacia países más cercanos al mercado de consumo final, especialmente México. Este proceso ha reforzado los corredores logísticos entre México y Estados Unidos, impulsando tanto el transporte terrestre como el desarrollo de infraestructuras portuarias en ambos lados de la frontera. También ha generado una mayor interdependencia industrial en sectores como la automoción, la electrónica o los bienes de consumo.

El mejor ejemplo es Laredo, en Texas, que se ha convertido en el principal

nodo logístico terrestre de Norteamérica. En 2025 el puerto terrestre de Laredo gestionó aproximadamente 350.000 millones de euros en comercio internacional, una cifra que lo sitúa entre los mayores puntos de entrada de mercancías de Estados Unidos. Las importaciones alcanzaron los 200.000 millones de euros y las exportaciones superaron los 120.000 millones. La dimensión física del corredor es igualmente significativa. Más de seis millones de camiones cruzaron el año pasado por el World Trade Bridge, principal infraestructura comercial de la ciudad, equivalente a más de 18.000 vehículos pesados diarios. En total, el puerto registró más de 28 millones de cruces fronterizos de todo tipo durante 2025.

El impulso del *nearshoring* también está vinculado a varios de otros factores igual de determinantes, entre ellos las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, las vulnerabilidades expuestas durante la pandemia en el comercio global y las políticas industriales de relocalización impulsadas por el gobierno de Trump en los últimos años.

Sobre estas nuevas fórmulas como el *nearshoring*, el profesor de EADA Business School afirma que “tiene más sentido en manufactura avanzada, bien con ciclos de vida cortos y sectores donde el tiempo de respuesta importa



“
Álvaro Zapatel,
profesor de
macroeconomía
en EADA Business
School:
“Estamos ante algo
más profundo que un
desvío de rutas”



más que el coste unitario”. En cuanto al friendshoring, Zapatel dice que “es en realidad una etiqueta política para algo más antiguo: los bloques comerciales. Lo nuevo es que ahora se articula explícitamente en torno a criterios de seguridad nacional”, sentencia.

EL ATLÁNTICO GANA PROTAGONISMO

Aunque su escala geopolítica es mucho menor que la de las iniciativas anteriores el Corredor Atlántico se sitúa en la misma tendencia de considerar las infraestructuras de transporte como nuevos instrumentos de competitividad económica. Dentro de la estrategia europea de diversificación y fortalecimiento de las cadenas logísticas, el Corredor Atlántico constituye uno de los principales ejes de la Red Transeuropea de Transporte (TEN-T). Este corredor conecta la fachada atlántica de la Península Ibérica con Francia, Alemania y otros mercados del norte de Europa mediante infraestructuras ferroviarias, portuarias y viarias.

No obstante, y aunque su peso es algo menor, su importancia estratégica ha crecido en los últimos años debido a la necesidad de reforzar la autonomía logística europea y reducir cuellos de botella en el transporte de mercan-

“*En términos netos, la próxima década será de menor eficiencia y mayores costes, a cambio de una realineación de intereses comunes con matices más políticos que puramente económicos*”

cías. Puertos como los de Bilbao, Vigo o A Coruña desempeñan un papel clave como puntos de conexión entre las rutas marítimas transatlánticas y las redes ferroviarias europeas. La Unión Europea considera este corredor una pieza fundamental para trasladar una parte creciente del transporte de mercancías desde la carretera al ferrocarril, reduciendo costes logísticos y emisiones de carbono.

“El corredor Atlántico es uno de los corredores llamados a estar vertebrando Europa por el lado occidental, y España de norte a sur”, comenta José Antonio Sebastián, portavoz del Comisionado del Corredor Atlántico, que destaca las conexiones del corredor con África y gran parte del continente americano. Por lo tanto, “sabiendo que incluso Canarias forma parte del corredor Atlántico, tanto español como europeo, todas estas rutas marítimas y toda la conectividad de la fachada atlántica europea son del corredor Atlántico”, afirma.

A ojos de Sebastián, el Atlántico es uno de los corredores que más se van a demandar en este ecosistema geopolítico y de cambios económicos en las rutas tradicionales, donde Europa busca contar con su autonomía estratégica en materia de transporte, energía e industria: “Por ejemplo, España cuenta con refinerías en Algeciras, Huelva, Coruña y Bilbao. Esta es una de las cuestiones más importantes que tenemos, ya no solamente por las conexiones que podemos generar en el ámbito terrestre, ya sea mediante oleoductos o gaseoductos, sino que las conexiones portuarias a estas ubicaciones para el ferrocarril son básicas para el desarrollo de actuaciones comerciales importantes”, destaca.



No obstante, a veces la interoperabilidad ferroviaria se erige como un obstáculo en las operaciones del corredor Atlántico. Sebastián pone el acento en las diferencias del ancho de vía entre los ferrocarriles en España y los del resto de Europa, algo que históricamente ha dificultado esa interoperabilidad. “Pero no es el único obstáculo técnico que tenemos. La diferencia de tensión en la electrificación, o los distintos sistemas de señalización también obstaculizan [...] Sin embargo, siempre hemos sabido que en temas como los productos energéticos o los productos relacionados con la minería o la siderurgia, tienen en nuestros puertos un mayor calado y un mayor desarrollo”.

El portavoz del Comisionado del Corredor Atlántico también destaca que la fachada atlántica europea se está convirtiendo en el gran eje de la industria militar del continente, con un papel clave de muchos de nuestros puertos, como el de Algeciras. “Estamos preparados, las inversiones que se han acometido son suficientes para captar estos tráficos y para mantener, más allá de lo que se nos demande, una estabilidad en el comercio”, remarca Sebastián. A partir de ahí, añade, si las inestabilidades geopolíticas “continúan en el futuro o se marcan nuevas rutas de comercio, España, por su ubicación geoestratégica mundial, principalmente en el Estrecho de Gibraltar, tiene que seguir siendo el gran *hub* de las rutas globales de comercio del mundo.

LA LOGÍSTICA COMO INSTRUMENTO DE PODER

Lo que une todos estos corredores no es únicamente su dimensión física, sino su función estratégica. En el sistema económico actual, controlar rutas logísticas implica influir directamente sobre flujos energéticos, cadenas de suministro, infraestructuras digitales y seguridad económica. El Fondo Monetario Internacional ya ha advertido de que la creciente fragmentación geoeconómica puede reducir la eficiencia global del comercio y aumentar los costes en el largo plazo, en un contexto en el que las decisiones logísticas ya no son neutrales, sino profundamente políticas.

“Estamos ante una reconfiguración estructural del comercio global, pero muy incompleta aún”, matiza Ramón Gascón, profesor de la ESIC Business & Marketing School y experto en internacionalización de empresas. “Diría que las tensiones actuales actúan como



acelerador de una tendencia que ya venía desde la crisis financiera global de 2008, y que ha condicionado el comportamiento de los países y los mercados de forma diferente”, añade.

En cuanto al impacto que puede tener la fragmentación geoeconómica sobre cuestiones como la eficiencia, los costes y las cadenas globales de suministro durante la próxima década, el experto de la ESIC Business & Marketing School asegura que se procurará menos especialización óptima: “La reasignación de producción por criterios de seguridad reduce ganancias de comercio y produce un efecto de encarecimiento en los productos finales. Estamos en una época que enfrenta una hiper regulación en la UE y con controles de exportación, screening de inversiones, sanciones que afectan al movimiento

de productos y capitales de una forma más restrictiva”.

Gascón destaca, sin embargo, que en este escenario aumenta la fortaleza de las economías al poder diversificar proveedores. Sin embargo, comenta que nace una nueva vulnerabilidad, “la dependencia de ‘clubes’ de países afines que hacen que si el bloque se tensiona, el riesgo se concentre. En términos netos, la próxima década será de menor eficiencia y mayores costes, a cambio de una realineación de intereses comunes con matices más políticos que puramente económicos”, señala.

El resultado de este proceso es un sistema comercial menos centralizado que el del siglo XX. En lugar de un único centro dominante, el comercio global se articula ahora en torno a múltiples nodos interdependientes. El Golfo Pérsico se consolida como *hub* energético, India como centro manufacturero emergente, China como red global de infraestructuras, África como espacio de integración en desarrollo, América del Norte como bloque productivo regionalizado y el Ártico como una frontera logística de enorme potencial.

Por lo tanto, el mapa de los corredores económicos globales no es cerrado ni está completamente definido. Es un sistema en construcción y evolución en el que las infraestructuras físicas, las estrategias políticas y las dinámicas tecnológicas avanzan de manera simultánea. Lo que está en juego no es solo la eficiencia del comercio internacional, sino quién controla las rutas, bajo qué reglas operan estos nuevos corredores y qué grado de estabilidad política ofrecen. **x**

“

“Estamos preparados, las inversiones que se han acometido son suficientes para captar estos tráficos y para mantener, más allá de lo que se nos demande, una estabilidad en el comercio”

El tratado de Gibraltar:

BREXIT

¿La gran oportunidad perdida?

**España
desaprovecha
su posición
negociadora
y asume
importantes
cesiones a Reino
Unido, un país
en crisis diez
años después
del Brexit**

El acuerdo entre la Unión Europea (UE) y el Reino Unido sobre Gibraltar entra en vigor provisional este verano. Mientras el Gobierno de España lo presenta como un paso histórico para normalizar las relaciones con el territorio tras el Brexit, expertos en diplomacia y juristas de prestigio alertan de que nuestro país ha desaprovechado una posición negociadora privilegiada y ha asumido importantes cesiones en materia de soberanía y fiscalidad.

Diez años después del Brexit, el 15 de julio de este año, comienza a aplicarse de forma provisional el tratado que regulará las relaciones entre Gibraltar y la UE. La desaparición de la Verja constituye la imagen más visible de un acuerdo político anunciado hace ahora un año y cuyo desarrollo jurídico no quedó cerrado hasta diciembre, cristalizando en un texto de más de un millar de páginas.

Sin embargo, el proceso negociador ha estado marcado por una notable falta de transparencia por parte del Gobierno español, que apenas ha ofrecido explicaciones públicas sobre el contenido del tratado, a diferencia del Ejecutivo británico, que sí ha informado y debatido sus términos en ambas cámaras del Parlamento y del Gibraltareño, que ha hecho lo mismo.

Para algunos especialistas, el resultado de la negociación supone un importante punto de inflexión en la histórica disputa sobre el Peñón. Rafael Fernández-Pita, diplomático y miembro de la Academia de la Diplomacia, sostiene que el acuerdo va mucho más allá de regular las relaciones entre Gibraltar y la Unión Europea. A su juicio, el tratado incorpora disposiciones que afectan a espacios cuya soberanía España nunca había dejado de reclamar, como el istmo o las aguas que rodean la colonia, lo que interpreta como un reconocimien-

to implícito de posiciones británicas que hasta ahora habíamos rechazado de forma sistemática.

La controversia se produce después de décadas en las que la capacidad negociadora española ha ido debilitándose progresivamente. El cierre de la Verja entre 1969 y 1982 supuso un elevado coste económico para el Reino Unido, obligado a sostener en solitario las bases naval y aérea de Gibraltar. Aquella circunstancia colocó a España en una posición de fuerza, pero la prioridad estratégica de ingresar en la entonces Comunidad Económica Europea alteró completamente el escenario.

Con el Reino Unido ya integrado en las instituciones comunitarias, Londres condicionó el respaldo a la adhesión

española a la reapertura de la frontera. España aceptó esa exigencia y, desde entonces, Gibraltar dejó de soportar el enorme coste económico derivado de su aislamiento, impulsando un crecimiento económico que transformó por completo la economía del Peñón.

Un régimen fiscal a medida

Mientras que Gibraltar es la tercera renta per cápita más alta del mundo, el Campo de Gibraltar tiene la más baja de España. La comparación resume una de las principales paradojas económicas del sur de Europa: dos territorios separados apenas por unos metros presentan niveles de riqueza radicalmente opuestos. Para el experto entrevistado, Rafael Fernández-Pita, la explicación no reside únicamente en el reducido tamaño del Peñón o en su capacidad para atraer inversiones, sino en un régimen fiscal extraordinariamente favorable que, a su juicio, ha permitido a Gibraltar crecer absorbiendo actividad económica y recursos de su entorno más inmediato.

El sistema tributario gibraltareño ofrece ventajas difíciles de encontrar en el resto de Europa. El impuesto sobre Sociedades se sitúa en niveles muy inferiores a los españoles, el impuesto sobre la renta mantiene tipos reducidos, los aranceles son mínimos y no existe IVA. Este conjunto de incentivos ha convertido al Peñón en un destino especialmente atractivo para empresas financieras, tecnológicas y de servicios.

Según el informe 'Relaciones España/Reino Unido en relación con Gibraltar: Análisis de Prosperidad Compartida', dirigido por María del Pilar Rangel, Gibraltar carece de figuras tributarias habituales en la mayoría de sistemas fiscales europeos, como el impuesto sobre el patrimonio, el gravamen sobre las ganancias de capital o determinadas retenciones fiscales.





Además, las rentas obtenidas fuera del territorio pueden quedar exentas de tributación y el tipo máximo del IRPF no supera el 28 %. En el caso de las empresas, la tributación general es del 12,5 %, mientras que determinadas actividades tecnológicas pueden beneficiarse de un gravamen reducido del 10 %. El estudio mencionado destaca que algunas sociedades pueden acogerse a importantes ventajas fiscales durante largos periodos de tiempo.

ALTA CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS

Las singularidades del modelo económico también se reflejan en la extraordinaria concentración de empresas registradas en un territorio de apenas siete kilómetros cuadrados. El mismo informe señala que Gibraltar contaba en 2023 con algo más de 31.500 trabajadores, de los que alrededor de 15.000 cruzaban diariamente la frontera desde España. Frente a esos datos, el Peñón acumulaba 12.651 sociedades registradas, una proporción muy superior a la de municipios españoles de tamaño similar.

Así, mientras Gibraltar registra aproximadamente una ratio de empresas por trabajador activo de 0,77, la de Rota

es de 0,16, y la de Madrid, pese a ser el principal centro financiero del país, de 0,04. El trabajo dirigido por Rangel apunta que esta desproporción encuentra explicación en las características de su sistema fiscal y financiero, así como en el importante papel que desempeñan los despachos especializados en la constitución y gestión de sociedades.

Este modelo también alimenta prácticas que, sin ser necesariamente ilegales, generan importantes distorsiones económicas. Una de ellas afecta a los conocidos como ‘free riders’, personas que viven habitualmente en España pero mantienen su residencia fiscal en Gibraltar para beneficiarse de una tributación considerablemente más reducida. Fernández-Pita sostiene que la legislación española permitiría controlar muchos de estos casos mediante los sistemas de identificación existentes en la frontera, aunque considera que ese control no se ejerce con la intensidad necesaria. “No obstante -señala el diplomático-, el gobierno gibraltareño parece que va a ampliar los requisitos de residencia en el territorio”.

A esta situación se suma un efecto indirecto sobre las cuentas públicas es-

pañolas: numerosos trabajadores desarrollan su actividad en Gibraltar, pero terminan dependiendo de servicios públicos financiados por España tras su jubilación, debido a las diferencias existentes entre ambos sistemas de protección social.

Por otro lado, el régimen fiscal de Gibraltar ha convertido al ‘bunkering’, el suministro de combustible a los buques que cruzan el Estrecho, en una de sus actividades económicas más rentables. La práctica permite que las empresas del Peñón adquieran combustible de la refinería de Algeciras como una exportación, exenta de determinados impuestos españoles, lo que les permite operar con una ventaja fiscal frente a sus competidores. Estimaciones basadas en datos de la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos (Cores) apuntan a que estas diferencias fiscales podrían haber ocasionado un posible fraude cercano a 1.800 millones de euros para las arcas públicas españolas.

La desaparición de la Verja constituye la imagen más visible de un acuerdo político anunciado hace ahora un año y que entra en vigor el 15 de julio

“

“Necesitamos incentivos fiscales, mejores comunicaciones y empresas capaces de generar riqueza en nuestra propia comarca”

Rafael Fernández-Pita, diplomático y miembro de la Academia de la Diplomacia

El reciente acuerdo también coincide con una decisión que ha generado una intensa polémica: la salida de Gibraltar de la lista española de jurisdicciones no cooperativas, conocida tradicionalmente como la lista de paraísos fiscales. El Ministerio de Hacienda justifica esta decisión por el cumplimiento de los requisitos previstos en la legislación española.

Entre ellos figuran el intercambio efectivo de información tributaria con España mediante un acuerdo bilateral ya verificado, la participación de Gibraltar en el Foro Global de Transparencia e Intercambio de Información con Fines Fiscales y su adhesión a los principales estándares internacionales impulsados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), incluido el acuerdo del denominado Pilar II sobre el impuesto mínimo global. Para los críticos con el tratado, sin embargo, la decisión resulta difícil de desligar del contexto de las negociaciones con el Reino Unido y supone otra importante concesión política en favor de Gibraltar.

UN FUTURO COMPLEJO DESDE NUESTRA 'ORILLA'

La desaparición de la Verja constituye el cambio más visible del nuevo tratado y transformará profundamente la movilidad entre Gibraltar y el Campo de Gibraltar. La libre circulación facilitará el tránsito diario de trabajadores y residentes, pero algunos especialistas advierten de efectos secundarios que pueden alterar el equilibrio económico y social de la comarca.

La eliminación de los controles fronterizos, por ejemplo, puede convertir a Gibraltar en una puerta de acceso especialmente atractiva para ciudadanos con elevado poder adquisitivo que ob-

tengan allí la residencia fiscal mientras fijan su domicilio efectivo en municipios españoles próximos. Esa mayor demanda residencial ya está ejerciendo presión sobre el mercado inmobiliario y podría dificultar todavía más el acceso a la vivienda para la población local.

Cabe señalar que el tratado apenas modifica otros conflictos históricos como la ausencia de soluciones medioambientales más contundentes sobre el vertido de residuos y la contaminación del medio marino, o las tensiones recurrentes con los pescadores españoles que faenan en aguas cuya soberanía continúa siendo objeto de controversia. Si bien es cierto que este acuerdo refleja avances en materia de cooperación policial y judicial, esos logros ya estaban prácticamente consolidados desde acuerdos anteriores y las concesiones económicas superan ampliamente los beneficios obtenidos.

España disponía de una posición negociadora mucho más sólida de la que finalmente ha utilizado. Tras el Brexit, cualquier acuerdo entre la Unión Europea (UE) y Gibraltar requeriría el consentimiento español, un instrumento que habría permitido exigir mayores con-

trapartidas antes de aceptar el nuevo marco jurídico.

“España podría haber convertido el Campo de Gibraltar en una zona económica especial, con incentivos fiscales similares a los de Gibraltar. Si allí hubiera empleo de calidad y bien remunerado, miles de trabajadores no tendrían que cruzar cada día la frontera. Necesitamos incentivos fiscales, mejores comunicaciones, ya que la infraestructura actual en carreteras y ferrocarril es obsoleta y totalmente insuficiente, y empresas capaces de generar riqueza en nuestra propia comarca”, concluye Fernández-Pita.

Queda por ver cómo se traducirá el acuerdo en la práctica. Aunque las perspectivas invitan a la cautela, solo el tiempo dirá si aporta mejoras reales para la zona o si acaba siendo una gran oportunidad perdida.x



La inflación sigue disparada y presiona al BCE...

El IPC acumula tres meses por encima del 3% lastrado por el encarecimiento de la electricidad y el gas tras la retirada de los incentivos fiscales



El Índice de Precios de Consumo (IPC) mantuvo su tasa interanual en junio en el 3,2% por tercer mes consecutivo en pleno 'shock' energético por la guerra en Irán, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) que recoge Europa Press. Con el dato del sexto mes del año, la inflación encadenó cuatro meses consecutivos por encima del 3%, los tres últimos anclada en el 3,2%.

El organismo explicó que la electricidad y el gas tiraron al alza de los precios en junio, al encarecerse más que en el mismo mes de 2025, mientras que los combustibles y lubricantes para vehículos personales tiraron a la baja del IPC, al recortar sus precios este mes frente al registrado en junio de 2025.

"La presión de la guerra de Irán sobre los carburantes empieza a remitir, mientras el Gobierno mantiene su apoyo a las familias y a los sectores más afectados", señaló el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa en un comunicado.

El Departamento que dirige Carlos Cuerpo explicó que los carburantes, "que durante los meses más duros del conflicto fueron la principal presión al alza sobre los precios", moderan ahora su contribución y empujan a la baja la tasa de inflación de junio.

Por contra, la electricidad y el gas contribuyeron al alza, hecho que se explica por la retirada de las medidas fiscales sobre la energía que el Gobierno inició el pasado 1 de junio.

LA INFLACIÓN SUBYACENTE, CINCO MESES DE SUBIDAS

El INE incorporó en el avance de datos del IPC una estimación de la inflación subyacente (sin alimentos ni energéticos), que en junio disminuyó una décima, hasta el 2,9%. En términos mensuales (junio sobre mayo), el IPC subió un 0,6%, cinco décimas más que en mayo. Con el incremento de junio, la inflación mensual acumula cinco meses consecutivos de alzas.

Por su parte, el IPC armonizado (IPCA) mantuvo su tasa interanual en junio en el 3,6%, con una variación mensual del 0,6%. La inflación subyacente del IPCA se estima en un 3,3% para el sexto mes del año, según apunta Estadística.

EL PIB SE DESACELERA DOS DÉCIMAS

La economía española creció un 0,6% en el primer trimestre del año, dos décimas menos que en el trimestre anterior, apoyada sobre todo en la demanda interna, que aportó cinco décimas al crecimiento, frente a la contribución de una décima del sector exterior, según los datos de Contabilidad Nacional trimestral publicados este jueves por el INE.

Entre enero y marzo el consumo de los hogares moderó su crecimiento tres décimas, hasta el 0,6%, mientras que el gasto público aceleró su ritmo de avance tres décimas, hasta el 0,5%, y el de las instituciones sin fines de lucro se aceleró 1,4 puntos, hasta mostrar un crecimiento del 2%.

"El consumo de los hogares se consolida como uno de los principales motores de la economía, con un avance trimestral del 0,6%, apoyado principalmente en la solidez del mercado laboral, en un arranque de año marcado por el impacto de la guerra en Irán en la inflación desde febrero. Las medidas aprobadas por el Gobierno el pasado 20 de marzo están amortiguando el daño de este nuevo shock energético sobre hogares y empresas", ha destacado el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa en un comunicado.

Junto al consumo de los hogares, la inversión también moderó su crecimiento en el primer trimestre. Avanzó un 0,4%, tasa 1,7 puntos inferior a la del trimestre previo y su peor dato desde el tercer trimestre de 2024.x

...pero Christine Lagarde descarta una respuesta monetaria "más contundente"



La presidenta del Banco Central Europeo (BCE), Christine Lagarde, asegura que la institución no aprecia por ahora riesgos de inflación ni efectos indirectos derivados de la guerra en Oriente Próximo que justifiquen una respuesta monetaria "más contundente", aunque insiste en que el organismo mantendrá una vigilancia "muy estrecha" sobre la evolución de la situación y actuará en función de los datos.

"El choque es demasiado grande y no se puede pasar por alto, porque podríamos poner en peligro nuestro objetivo, pero todavía no vemos expectativas de inflación ni efectos de segunda ronda que justifiquen una respuesta de política monetaria más contundente", afirmó Lagarde durante su comparecencia ante la comisión de Asuntos Económicos y Monetarios (ECON) del Parlamento Europeo en Bruselas.

La presidenta del BCE defendió así la decisión adoptada a inicios de este mes por el Consejo de Gobierno de elevar los tres tipos de interés oficiales en 25 puntos básicos, la primera subida desde septiembre de 2023, ante el repunte de las presiones inflacionistas derivadas del conflicto en Oriente Próximo y del encarecimiento de la energía.

"Con esta decisión estamos bien posicionados para hacer frente a la incer-

tidumbre generada por la guerra y vamos a seguir muy de cerca la evolución de la situación", señaló Lagarde, quien insistió en que el BCE no está "prejuizando ninguna trayectoria de tipos de interés concreta" y mantendrá un enfoque dependiente de los datos.

En este sentido, explicó que la institución trabaja con tres escenarios alternativos sobre la evolución del conflicto y sus efectos sobre la economía y la inflación, pero ha recalcado que, en todos ellos, "estaba justificado el incremento de tipos".

Lagarde advirtió de que las perspectivas económicas siguen marcadas por una elevada incertidumbre, con riesgos al alza para la inflación y a la baja para el crecimiento. Así, las previsiones del Eurosistema apuntan a una inflación del 3% en 2026, del 2,3% en 2027 y del 2% en 2028, mientras que el crecimiento del PIB de la zona euro se moderará hasta el 0,8% este año, antes de repuntar al 1,3% en 2027 y al 1,5% en 2028.

La presidenta del BCE atribuye buena parte de estas tensiones al encarecimiento de la energía, cuyos precios -indicó- aumentaron alrededor de un 10% en abril y mayo. Además, la tasa subyacente, que excluye energía y alimentos, se situó recientemente en el 2,6%, mientras que las expectativas a corto plazo sobre la evolución de los precios ya superan los niveles previos al estallido de la guerra en Oriente Próximo.

No obstante, defendió que el actual episodio difiere del vivido tras la pandemia y la invasión rusa de Ucrania, cuando -según explicó- la economía se encontraba respaldada por políticas monetarias y fiscales distintas.

"Cuando se produjo este choque, la inflación se encontraba más cerca del objetivo y las políticas monetarias y presupuestarias ya no eran de carácter acomodaticio", explicó Lagarde, apuntando a que la transmisión de las tensiones energéticas al conjunto de la economía podría ser "más limitada", aunque "persistan los riesgos".x

Detrás del Mundial 2026

El negocio que deja el torneo más caro de la historia

El mayor evento deportivo del planeta movilizará miles de millones de euros en derechos audiovisuales, turismo, patrocinios y experiencias para los aficionados.

Alberto Mesas



Cuando el balón echó a rodar en Ciudad de México el pasado 11 de junio, comenzó también un experimento logístico y económico sin precedentes en la historia del deporte. El Mundial 2026, que acogen conjuntamente Estados Unidos, México y Canadá, es el macroevento deportivo más grande jamás organizado, tanto por número de participantes como por extensión geográfica y volumen de partidos.

Por primera vez en la historia, tres países comparten la condición de anfitriones. El calendario del torneo se extiende durante seis semanas y el número de partidos pasa de 64 a 104. Dieciséis ciudades sede distribuidas por todo el continente albergarán los encuentros, con una previsión de 6,5 millones de asistentes a los estadios. Las cifras son, sencillamente, abrumadoras.

Esta expansión responde a una estrategia impulsada desde hace años por la FIFA, que pretende aumentar el número de federaciones participantes y ampliar el alcance comercial del campeonato. Más selecciones significa más mercados nacionales involucrados, más aficionados potenciales siguiendo la competición y un mayor catálogo de partidos para vender a televisiones, plataformas digitales, patrocinadores y anunciantes.

UNA MAQUINARIA LOGÍSTICA Y DE INGRESOS SIN PRECEDENTES

Más allá de lo puramente deportivo, este Mundial se ha convertido en el escaparate comercial más ambicioso del planeta. Según los datos de la FIFA, los ingresos totales del ciclo económico 2023-2026 alcanzarán aproximadamente los 13.000 millones de euros, de los cuales, 8.900 millones corresponden únicamente al torneo de 2026. Esta última cifra representa un incremento del 56% respecto al Mundial de Qatar 2022 y duplica los ingresos generados en Brasil 2014.

La principal fuente de beneficios sigue siendo los derechos de televisión, que aportarán cerca de 4.000 millones de euros. A esto se suman unos 1.800 millones procedentes de patrocinios y más de 3.000 millones de la venta de entradas y servicios premium. Los ingresos combinados de *ticketing* y áreas VIP podrían incluso superar los 7.000 millones gracias al nuevo sistema de reventa oficial implementado por la FIFA.

En cuanto a las cifras de impacto agregado, un estudio conjunto entre la FIFA y la Organización Mundial del Comercio

(OMC) -elaborado por la consultora independiente OpenEconomics- ha estimado que la producción económica bruta global del evento alcanzará los 80.000 millones de euros, con una contribución directa al PIB mundial de 40.000 millones. El mismo informe proyecta la creación de 824.000 puestos de trabajo a tiempo completo en todo el mundo.

Estados Unidos, que albergará 78 de los 104 partidos repartidos en 11 ciudades, concentrará la mayor parte de ese impacto. Según el estudio de FIFA y la OMC, el país norteamericano podría generar una producción bruta de 30.500 millones de euros y aportar 17.200 millones a su PIB, creando unos 185.000 empleos directos e indirectos. A nivel local, ciudades importantes donde se juegan encuentros como Dallas, Houston o Los Ángeles, prevén un impacto económico de entre 600 y 1.800 millones de euros.

LA GUERRA DE LOS PATROCINIOS

La transformación del torneo en un producto de 48 selecciones y 104 partidos es el principal motor de este crecimiento, pero no el único. La organización conjunta entre Estados Unidos, Canadá y México ofrece una visibilidad muy importante a los patrocinadores.

“
**Jan Alessie
(World Football
Summit):**

*Vivimos en
la era en que los
atletas operan
como empresas
de medios
propias”*



Tres gigantes, Nike, Adidas y Puma, visitan a 37 de las 48 selecciones participantes. Es la batalla comercial más reñida de la historia reciente del torneo. Adidas, el tradicional socio de la FIFA, lidera en número de equipos patrocinados con 14 selecciones. Nike le sigue de cerca con 12, y Puma cierra el podio con 11. Pero los analistas consideran que Nike tiene una ventaja estratégica, ya que viste a favoritos como Brasil o Francia y también a los equipos anfitriones de Estados Unidos y Canadá. La exposición mediática de estas selecciones, especialmente en el mercado norteamericano -el mayor mercado deportivo del mundo y una región en la que el fútbol está en pleno crecimiento- es un activo incalculable.

Este mundial también está suponiendo innovación en aspectos como la visibilidad de las marcas. Firmas como Michelob Ultra o Bank of America han integrado su patrocinio del Mundial 2026 en toda la estructura de la empresa más allá del simple logotipo. Sin embargo, “no estamos ante el fin del patrocinio tradicional, pero sí claramente ante el fin de su papel como eje principal”, asegura Félix Jordán De Urriés, director Comercial, Asuntos Públicos y Nuevo Negocio de la agencia RPM Sports, dedicada al marketing y eventos deportivos. El experto co-



“

**Félix Jordán
de Urríes (RPM
Sports):**

*No estamos
ante el fin del
patrocinio
tradicional, pero
sí ante el fin de
su papel como
eje principal”*

menta que este tipo de movimientos son la consolidación de un nuevo paradigma donde el patrocinio deja de ser una táctica publicitaria para convertirse en una plataforma estratégica de negocio.

“Durante décadas, el patrocinio se entendió como una herramienta de visibilidad con presencia de logotipo, asociación con valores deportivos y campañas vinculadas al evento. Su eficacia se medía fundamentalmente en términos de alcance y notoriedad. Ese modelo no ha desaparecido, pero ha quedado insuficiente, especialmente en grandes propiedades globales donde la saturación publicitaria diluye”, aclara Jordán De Urríes.

Jan Alessie, cofundador y director general de World Football Summit (WFS), coincide en que el paradigma ha cambiado: “El patrocinio tal y como lo hemos conocido durante décadas está muerto. Ya no se trata de comprar un espacio y esperar a que la audiencia lo vea. Se trata de construir una asociación estratégica que tenga sentido dentro del negocio de la marca, no solo dentro del evento deportivo”, explica.

El Mundial 2026 se perfila como una oportunidad única para que marcas no americanas, como Lenovo o Aramco, se afiancen en el continente. No obstante, y como hemos visto, el ecosistema de

patrocinios está cada vez más fragmentado. El experto de RPM destaca que “no se trata tanto de elegir entre ser patrocinador oficial de la FIFA o apostar por federaciones y jugadores como de entender que el patrocinio del Mundial 2026 exige una arquitectura que combine las dos apuestas”.

Para Jordán de Urríes, la condición de *partner* (socio) global aporta escala, legitimidad y visibilidad inmediata, algo clave para marcas internacionales que

buscan consolidarse en nuevos mercados. Sin embargo, apunta, “por sí sola puede resultar insuficiente en un entorno saturado como es este, por eso las estrategias más efectivas complementan esa presencia con acuerdos locales que permiten conectar con el negocio real en cada mercado, y con embajadores o talentos que aportan relevancia cultural y amplificación digital”.

Alessie, de World Football Summit, subraya que esto es lo que hoy separa a los que aprovechan el fútbol de los que simplemente lo financian. “Las marcas buscan retorno demostrable: datos, interacción directa con el consumidor, asociación a valores que resuenen con su audiencia. El patrocinio ha dejado de ser una partida de marketing para convertirse en una herramienta de negocio.

EL MUNDIAL DE TIKTOK

Hasta ahora, el Mundial era sobre todo un evento pensado para la televisión, pero esta edición está confirmando la transformación del fútbol en un producto concebido para circular simultáneamente por múltiples plataformas digitales, sobre todo las redes sociales.

La pugna por captar la atención del público se libra cada vez más en TikTok, Instagram, YouTube y Twitch, donde millones de usuarios consumen y comentan en tiempo real. José Bonal, profesor del grado en Sports Management de la Universidad Europea comenta que esta deriva “es una consecuencia inevitable, y esto ocurre por la búsqueda tan exhaustiva de vivir experiencias. Antes, la gente era feliz viendo el Mundial en casa, pero hoy, con las redes sociales, queremos formar parte de esa experiencia publicando contenido para ganar estatus”.

La importancia de estas plataformas radica en que han alterado la forma en que los aficionados siguen los grandes eventos deportivos. Para una parte creciente de la audiencia, especialmente entre los menores de 35 años, la experiencia del Mundial ya no consiste únicamente en ver partidos completos, sino en consumir resúmenes, reacciones, entrevistas y memes.

TikTok ocupa una posición especialmente relevante en este ecosistema. La plataforma ha consolidado su papel como uno de los principales canales de contenido deportivo entre los más jóvenes, obligando a federaciones, clubes, patrocinadores y medios de comunicación a adaptar sus estrategias. Ya no basta con aparecer en la retransmisión oficial, sino que las



marcas buscan generar contenidos capaces de viralizarse y prolongar su impacto mucho más allá del estadio.

“Las redes sociales son lo que hace que, a día de hoy, todo lo que son eventos cobren muchísima más importancia”, insiste Bonal. “Antes no merecía la pena pagar por un evento así para luego únicamente contarlo. Ahora ya no solo ves el evento y lo cuentas, sino que, a través de las redes y el contenido que subes, puedes demostrar que estuviste allí”.

Esta evolución ha dado lugar a una nueva economía del fútbol basada en la atención digital. Influencers, creadores de contenido, exfutbolistas y periodistas especializados compiten por audiencias millonarias. Para los patrocinadores, estas cifras representan una oportunidad de oro, ya que les permiten segmentar mensajes, generar interacción y medir resultados con una precisión inimaginable en la publicidad tradicional.

“Vivimos en la era en que los atletas operan como empresas de medios propias”, aclara Jan Alessie. Los datos lo confirman, el *engagement* promedio de una publicación de un jugador de LaLiga supera las 60.000 interacciones, frente a las 10.000 de media de un equipo. Las nuevas generaciones siguen a personas, no a instituciones como FIFA. “Pero ese alcance institucional necesita complementarse con algo más cercano. Marcas que buscan afianzarse en el mercado americano necesitan también creadores de contenido regionales, estrellas individuales y mensajes adaptados a cada cultura”, añade el experto de World Football Summit.

EL MUNDIAL MÁS CARO DE LA HISTORIA

Si Catar 2022 destacó por la proximidad de sus estadios, Norteamérica representa el extremo opuesto. Las dieciséis ciudades anfitrionas se distribuyen a lo largo de miles de kilómetros y atraviesan múltiples husos horarios. Un aficionado que quiera ver a su selección durante todo el torneo podría verse obligado a realizar varios vuelos entre costas y cruzar fronteras internacionales en cuestión de pocos días.

Las ciudades sede compiten desde hace años por atraer grandes eventos deportivos debido a su capacidad para generar gasto por parte de los turistas. Hoteles, restaurantes, comercios, empresas de alquiler de coches y operadores turísticos son solo algunos de los principales beneficiarios de la llegada masiva de turistas.

El torneo ya es, según todas las comparativas, el más caro de la historia del fútbol, y el epicentro de esta inflación no está solo en las entradas, sino en todo lo que rodea al aficionado, que va desde los billetes de tren y avión hasta la habitación de hotel, pasando por las entradas para los partidos.

La reacción de los aficionados no se ha hecho esperar. A principios de junio, NJ Transit apenas había vendido el 5,5% de los 320.000 billetes disponibles para los ocho partidos del MetLife Stadium, y de los 40.000 viajeros diarios que se esperaban, solo 17.739 habían comprado su billete con antelación. Ante este desastre a nivel de imagen, los patrocinadores han intervenido para moderar parcialmente el precio, logrando rebajarlo a 90 euros. Aun así, el aumento sigue siendo del 660% con respecto al precio normal.

¿CUÁNTO CUESTA SEGUIR A UNA SELECCIÓN?

Si el transporte está siendo un quebradero de cabeza para la organización, el alojamiento no se queda atrás. Un estudio realizado por The Athletic analizó la subida de precios en las 16 ciudades sede comparando las tarifas de mayo de 2025 con las de junio de 2026, y la conclusión es demoledora. Ciudad de México ha registrado una subida de los precios de

hotel del 961%, la más alta de todo el torneo. Le siguen Monterrey con un 466% y Guadalajara con un 405%. En el caso concreto de la capital azteca, el estudio tomó como ejemplo un hotel cuya noche pasó de costar 140 euros en mayo de 2025 a 3.400 euros en junio de este año.

Las estimaciones del sector apuntan a que el torneo generará unos 21,3 millones de pernoctaciones hoteleras en los tres países anfitriones (Canadá, México y Estados Unidos), con una afluencia total estimada de 13 millones de visitantes entre asistentes a los estadios y a las fan zones. Seguir, por ejemplo, a la selección de Argentina durante toda la fase de grupos (tres partidos en Kansas City y Dallas) le costará a un aficionado argentino aproximadamente 9.000 euros solo en transporte, hoteles y entradas.

Si ese aficionado quisiera acompañar a la albiceleste hasta una hipotética final en Nueva Jersey, el precio total ascendería a unos 27.000 euros. Un dato especialmente llamativo si se tiene en cuenta que el PIB per cápita de Argentina ronda los no llega a los 14.000 euros anuales. Es decir, asistir al Mundial costaría más del doble de lo que gana un argentino medio en todo un año. Para los aficionados estadounidenses, la factura tampoco es baja. Seguir a su selección solo durante la fase de grupos les cuesta una media de 3.000 euros por persona.✗

“

**José Bonal
(Universidad
Europea):**

*Antes, la gente
era feliz viendo
el Mundial en
casa, pero hoy,
con las redes
sociales, queremos
formar parte de
esa experiencia
publicando
contenido para
ganar estatus”*





Koen van Erp, responsable de Alianzas y Canal para EMEA de Cloudera

Cloudera nombra a Koen van Erp como responsable de Alianzas y Canal para EMEA. Van Erp se une a Cloudera con una trayectoria de más de 15 años de experiencia en empresas tecnológicas internacionales y startups de rápido crecimiento.



Paco Bermúdez se incorpora a VASS como nuevo CEO global

VASS incorpora a Paco Bermúdez como nuevo CEO global, reforzando de esta forma su capacidad de liderazgo para consolidar un modelo de negocio más ágil y competitivo con solidez tecnológica y excelencia en el servicio.



Daniela Adm Díez, Capital Deployment Director de Prologis

Prologis Inc. ha nombrado a Daniela Adm Díez nueva *Capital Deployment Director*. Desde esta posición, será responsable de liderar la estrategia de inversión y despliegue de capital de la firma especializada en gestión de activos logísticos.



Candace Johnson, consejera independiente de PLD Space

PLD Space, empresa internacional de transporte espacial, ha nombrado a Candace Johnson, figura relevante e influyente de la industria espacial global, como nueva consejera independiente de su Consejo de Administración.



Raquel Ramírez Ochoa, nueva directora de Recursos Humanos de emeis

emeis ha nombrado a Raquel Ramírez Ochoa como nueva directora de Recursos Humanos de España y Portugal. La compañía refuerza con este nombramiento su equipo directivo en la Península Ibérica.



Carla de Sivatte, directora de Ventas Corporativas de Nestlé España

Nestlé España realiza cambios en su Comité de Dirección. Así, desde el pasado mes de mayo, Carla de Sivatte asume la dirección de Ventas Corporativas, que hasta entonces lideraba Rai Cararach.



Ana Orts, directora de la fábrica de concentrados de Citresa (Suntory)

Suntory Beverage & Food Iberia, compañía de bebidas refrescantes que forma parte del grupo japonés Suntory, ha nombrado a Ana Orts Doménech como nueva directora de la fábrica de concentrados de Citresa.



Carlota Sánchez-Cuenca, directora general de Aesmide

La Asociación de Empresas Contratistas con las Administraciones Públicas (Aesmide) ha acordado el nombramiento de Carlota Sánchez-Cuenca como directora general de la organización.



Pablo Istillarte, nuevo director general de Hamco AM

Hamco AM, gestora española independiente, ha nombrado a Pablo Istillarte, hasta la fecha CFO, como nuevo director general en sustitución de John Tidd, que permanece como presidente y director de Inversiones de la compañía.



Christian Stein, nuevo CEO de Renault Group España

El grupo Renault ha nombrado a Christian Stein nuevo consejero delegado (CEO) de Renault Group España. Stein sustituye a Josep María Recasens, que asumió la dirección de la multinacional española Indra.



Amalia Pellico, directora de Flotas de MG Motor España

MG Motor España ha nombrado a Amalia Pellico nueva directora de Flotas ('head of fleet'), cargo al que accede tras desempeñar la función de 'Fleet Senior Manager' dentro de la compañía.



Noemí Pérez, managing director de la división electrónica de Kinematics

Kinematics ha anunciado el nombramiento de Noemí Pérez como nueva Managing Director de la división electrónica, cargo en el que relevará en el cargo a Aitor Alapont, que liderará Qassay Diagnostics.



Germa Moreno, nueva directora científica del área de Cáncer de Ciber

El Centro de Investigación Biomédica en Red (Ciber), dependiente del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), ha anunciado el nombramiento de Gema Moreno Bueno como nueva directora científica de su área de Cáncer (Ciberonc).



Blanca Sánchez, nueva directora de Cumplimiento de Mapfre

La aseguradora Mapfre ha nombrado directora corporativa de Cumplimiento a Blanca Sánchez Fresco, en sustitución de Carlos Nagore, que abandonará la compañía tras una trayectoria de 34 años.



María Álvarez Becerril, nueva vicepresidenta ejecutiva de Grupo Eulen

El Grupo Eulen ha nombrado a María Álvarez Becerril, tercera generación de la familia Álvarez, vicepresidenta ejecutiva de la multinacional. María José Álvarez asumirá el cargo de presidenta no ejecutiva.



Claudia Iglesias, directora de Inversiones de Impar Capital

La gestora Impar Capital nombra directora de Inversiones a Claudia Iglesias, cargo desde el que identificará, analizará y estructurará operaciones inmobiliarias con especial foco en activos residenciales y living y proyectos con capacidad de reposicionamiento.





lifeStyle

El renacer del Alfa Romeo 33 Stradale:

Con el regreso del mítico Alfa Romeo 33 Stradale, Alfa Romeo recupera la tradición de los automóviles 'Fuoriserie' con un superdeportivo que trasciende los límites de la ingeniería. Este exclusivo modelo de producción limitada a tan solo 33 unidades representa la esencia pura de la marca, ofreciendo a sus afortunados propietarios un viaje sensorial a través de la rica historia de Alfa Romeo, proyectada hacia el futuro con un diseño y unas prestaciones sin precedentes.

El Alfa Romeo 33 Stradale, desarrollado en colaboración con los maestros artesanos de la centenaria *Carrozzeria Touring Superleggera*, cuenta con una estructura en monocasco de fibra de carbono ultraligero y de alta resistencia complementado por un techo con estructura de aluminio que garantiza la máxima rigidez y seguridad.

El vehículo tiene pintura manual de tres capas y cada unidad ha sido sometida a rigurosas pruebas de calidad y resolución. Este superdeportivo no solo rinde homenaje a un pasado glorioso, sino que redefine la perfección dinámica y estética del presente. Diseñado como un coupé biplaza pensado para disfrutar de la conducción, el Alfa Romeo 33 Stradale se caracteriza por una entrega de potencia y una suspensión suaves, una transmisión fluida y válvulas de escape activas que solo se abren por encima de las 5.000 revoluciones por minuto (rpm).

Sin embargo, en Modo Pista, se transforma para ofrecer una experiencia llena de adrenalina con potencia al máximo, pedales más sensibles,

suspensión rígida, cambios de marcha rápidos y válvulas de escape activas siempre abiertas. La guinda la pone la función Partenza Veloce, que entra en funcionamiento al pulsar sobre el botón con el Quadrifoglio y que permite la máxima aceleración, evitando el deslizamiento de las ruedas.

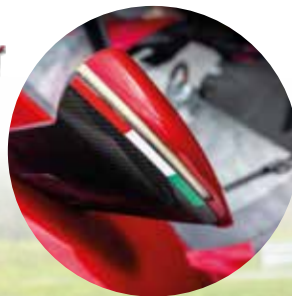
Con una velocidad máxima de 333 Km/h en circuito, el Alfa Romeo 33 Stradale sorprende por su equilibrio entre sus prestaciones de superdeportivo y la facilidad de manejo, incluso para pilotos o conductores poco experimentados. Su motor biturbo V6 de 630 CV sobresale

por su sonoridad inconfundible, que amplifica la experiencia y las sensaciones mientras que la versión eléctrica de 750 CV lo sitúa como el Alfa Romeo más potente de la historia. En sendas motorizaciones, el vehículo cuenta con frenos carbocerámicos Brembo con discos ventilados y suspensión activa con doble horquilla, amortiguadores electrónicos y dirección semivirtual en ambos ejes aseguran la máxima precisión, agilidad y agarre lateral.

Con el 33 Stradale nace la 'Bottega Fuoriserie Alfa Romeo', un equipo multidisciplinar de profesionales único en el sector del automóvil. Tomando como fuente de inspiración los talleres del Renacimiento y los carroceros de los años 60, este grupo de profesionales ha trabajado en estrecha colaboración con los futuros conductores de este excepcional modelo para crear los detalles que convertirán su 33 Stradale en un vehículo personal e intransferible.

La 'Bottega Fuoriserie' tiene su sede en la Sala del Consiglio del Museo de Arese, justamente el mismo lugar donde se aprobó el diseño del 33 Stradale en 1967. Por último, pero no por ello

**Fabricado en
colaboración con la
prestigiosa Carrozzeria
Touring Superleggera,
el Alfa Romeo 33
Stradale fusiona
innovación y artesanía
tradicional**



Exclusividad y adrenalina al volante

menos importante, corresponde al 33 Committee aprobar las peticiones de los clientes, garantizando que se respeten la historia y lo icónico del vehículo. Un comité específico presidido por el CEO de Alfa Romeo, cuyos miembros son los responsables de los distintos departamentos de la marca.

Gracias a este proceso, los 33 conductores del nuevo *'fuoriserie'* han podido disfrutar plenamente de la fabricación a medida que distingue a este concepto. Junto con el equipo de desarrollo de Alfa Romeo, han tenido la oportunidad de dejar su huella en elementos estilísticos funcionales como las tomas de aire, las llantas e incluso el distintivo escudo frontal. Por lo tanto, nunca habrá dos coches idénticos

en el mundo, lo que los convierte en obras maestras "sobre cuatro ruedas", con la ambición de formar parte de la historia de Alfa Romeo.

La misma singularidad se manifiesta también en un procedimiento de matriculación exclusivo que permite a los clientes 'firmar' personalmente el número de bastidor con ocho dígitos elegidos por ellos y se marca también en el túnel central. Con una consolidada experiencia en el campo de los automóviles a medida más exclusivos, Alfa Romeo ha recurrido a la artesanía de la *Carrozzeria Touring Superleggera* para fabricar los vehículos. Se aseguran así unos estándares de calidad a medida que garantizan una obsesiva atención al detalle.

El Alfa Romeo 33 Stradale de 1967 deriva directamente del Tipo 33, el rey del automovilismo mundial de la época. El Proyecto 33 marcó el regreso de Alfa Romeo a las carreras, dirigido por el

entonces presidente de la marca Giuseppe Eugenio Luraghi y por Carlo Chiti de Autodelta, el recién creado departamento de carreras. Para su debut se eligió la cronometrada de Fléron, cerca de Lieja. El piloto era el jefe de pruebas de Autodelta, Teodoro Zeccoli.

El 12 de marzo de 1967, el 33 entró en el mundo de la competición y consiguió una victoria inmediata. Fue la primera de una larga serie de éxitos en los circuitos más prestigiosos que le llevarían al techo del mundo, con victorias en el Campeonato de Marcas en 1975 y '77. En la ola del entusiasmo deportivo, Alfa Romeo decidió producir el 33 en una edición muy limitada para particulares, como un coche *'fuoriserie'* (hecho a medida) que combinaba las prestaciones del Tipo 33 de carreras con el confort y la facilidad de conducción adecuados para el uso diario.

El diseño se encargó a Franco Scaglione, que puso toda su experiencia técnica y audacia creativa en el diseño del 33 Stradale, dando como resultado una obra maestra en la que la innovación en el estilo se mezcla con la búsqueda de la aerodinámica y la funcionalidad. El diseño del 33 Stradale de 1967, quintaesencia de la belleza en un automóvil, es casi imposible de describir: sus expresiones eran el equilibrio de sus formas, la pureza de sus líneas, la elegancia de cada uno de sus detalles. Entre 1967 y 1969, sólo se fabricaron 18 ejemplares, uno de los cuales se conserva hoy en el Museo de Arese, lo que lo convierte en una pieza única y muy codiciada por los coleccionistas. x



Arturo Guillén, presidente de WOW



en el público como en el crecimiento de audiencia que tenemos.

El año pasado crecimos más de un 300% y en el presente ejercicio creo que volveremos a registrar un crecimiento fuerte, es posible que consigamos duplicar los niveles actuales. A cierre de mayo, ya hemos vendido más entradas en lo que llevamos de año que en todo el ejercicio pasado. Son cifras muy positivas.

¿Cómo pretende crecer WOW?

El crecimiento del deporte va ligado a perfiles concretos, a estrellas específicas. Cada vez que sale una estrella que trasciende el deporte, este deporte crece y genera nuevos aficionados. Tenemos muchos peleadores y peleadoras con capacidad de convertirse en estrellas. Todos, en el fondo, tienen esa capacidad porque son personas interesantes. Todos tienen una historia que contar y todos conectan con la audiencia.

¿Qué tal es el respaldo del público joven?

El público joven es realmente el mayoritario en WOW. Es un público sin ningún tipo de prejuicio ni visión peyorativa, porque saben que esto no va de pegarse. Todos saben que esto no es una historia de violencia, saben que es una historia de crecimiento personal y autodescubrimiento. Saben que esto es un deporte y un arte como cualquier otro. Es verdad que la gente de más edad, como podría ser mi caso, podríamos tener ciertas dudas en cuanto al deporte o al entorno en el que se practica, pero es justo al revés. Por eso va a ser un deporte de primer nivel mundial.

El fenómeno de las artes marciales mixtas (MMA) trasciende incluso la figura de su máximo exponente actual, Ilia Topuria. El crecimiento de este deporte es el motor que genera modelos de negocio como el de WOW. Analizamos el futuro de esta disciplina junto a Arturo Guillén, presidente de WOW.

¿Qué ritmo de crecimiento prevéis para las artes marciales mixtas (MMA) en España y cuánto creéis que pueden aportar en términos de actividad económica?

No tengo la menor duda de que las MMA van a ser un primer deporte de primer nivel en España, un deporte que compita en igualdad de condiciones con el fútbol, el baloncesto o la Fórmula 1, con recurrencia semanal. Yo no vengo del mundo del deporte y no estoy familiarizado con los volúmenes que manejan, por ejemplo, la Liga de fútbol o la de baloncesto, pero espero que en algún momento alcancemos esos niveles. Lo percibo tanto en el interés que generamos

“
Las MMA competirán por audiencia con el fútbol, el baloncesto o la Fórmula 1”

“Esto no va de pegarse, esto es una historia de crecimiento personal y autodescubrimiento”

Nosotros tenemos un público con una media de edad inferior a 30 años, vienen familias enteras, padres con sus hijos de 10 a 18 años, y tenemos hasta un 44% de audiencia femenina. Es importante. No creo que haya otras franquicias deportivas que tengan hasta un 44% de femenino de media, me parece una barbaridad, hasta vienen grupos de mujeres solas a los eventos. Esto es una experiencia, y cuanto más se entiende, más interesa.

¿Qué relación tienen con la Administración Pública?

Muy bien, cada vez mejor. Nos llaman alcaldes de las grandes capitales y presidentes de comunidades autónomas pidiéndonos fechas para organizar eventos. Antes, teníamos que convencer a las autoridades para que nos dejen sitio y ahora son las propias instituciones las que se ponen en contacto con nosotros, también queremos que las grandes corporaciones se sumen a estos proyectos.

¿Qué perfil de inversor buscan?

La riqueza de WOW, además de su audiencia, son sus socios, y muchos no habían oído hablar de este deporte de contacto ni tenían experiencia antes de invertir. Tenemos actualmente en activo desde abogados muy reconocidos hasta ejecutivos del mundo del entretenimiento, pasando por profesionales de la banca, doctores, a gente del mundo del cine... Tenemos socios como con visiones muy amplias y eso nos permite crear una estrategia a futuro muy equilibrada. Y, obviamente, contar con Ilia Topuria, la mayor estrella de este deporte, y con Cristiano Ronaldo nos pone en otro nivel. Hemos generado interés tanto en fondos de inversión como en banca y en fondos soberanos.

También contamos con futbolistas muy importantes ya retirados, este deporte genera interés a personalidades muy reconocidas. El nivel de exigencia que tiene a nivel físico y mental es muy



alto y hace que los demás deportistas lo valoren aún con más admiración. El hecho de tener a Cristiano y a Ilia hace que generemos mucho más interés en la comunidad de inversores, no solamente en España, sino fuera.

¿Es Ilia Topuria el mejor peleador de la historia de las MMA?

Sí, en mi opinión, sí. El único pero que le podríamos poner es que los jóvenes, con su referencia, quieren aspirar a tener un récord de 18-0, y esto, en este deporte es imposible, un error te hace perder y no pasa nada, ayuda a ser mejor, pero es que Ilia es otro mundo, es el mejor de la historia por lo completo que es, es el mejor en la mayoría de las vertientes de esta disciplina.

Ha habido peleadores extraordinarios, artistas que han captado la atención del público y su corazón, con emoción, desde Anderson Silva hasta George St. Pierre, pasando, por supuesto, por Conor McGregor. Hay muchos.

¿Qué huella quieren dejar en este deporte?

WOW parte con la idea de ayudar a los demás, trabajamos en un mecanismo para hacer el bien. Este deporte inspira a las personas, los peleadores y las peleadoras de Wow son gente tan estupenda y tan maravillosa que deciden comprometerse con un deporte que les ayuda a encontrar la mejor versión de sí mismos. Esto es así y es estupendo, es esfuerzo, es compromiso, es la superación de los miedos... Estamos consiguiendo un nivel de intensidad y de atención, un engagement en redes sociales que es difícil de ver en otros deportes.

¿Y cuál es el principal valor competitivo de esta especialidad para un inversor?

Las MMA en general son un activo invertible con un potencial inmenso y legítimo. Esta es la gran diferencia, hasta hace no mucho, se miraba a este sector con cierta reticencia, probablemente de manera merecida. Este es un deporte intenso, pero con respeto y con valores en el que dos oponentes deciden batirse bajo unas reglas. Y no lo digo yo, es que es el deporte que más crece en el mundo.

Es un deporte que se consume muy bien en dispositivos móviles, nosotros llevamos más de 40 millones de visionados al mes en Instagram. Se nos ve en más de 130 países y somos ya la promotora con más audiencia dentro de la High Pass en Europa. Nuestros consumidores se convierten en prescriptores. Se ha generado una ola y una tendencia a favor. Viene una ola gigante con una fuerza brutal, con viento a favor de las MMA, y si no entráis, os quedáis fuera. x

Manual para desaparecer hacia el norte

104

Marta Díaz de Santos

Una ruta de una semana por Cantabria, Donostia y la Ribera del Duero para disfrutar de un verano de desayunos largos, carreteras verdes, comidas que se alargan, hoteles con alma y planes que no necesitan justificarse en Instagram. Una forma de viajar que cambia la prisa por jardines, la tumbona por una butaca antigua, el cóctel de postal por una copa de vino bien servida y el ruido por conversación.

A veces, basta con una mesa bien puesta, una habitación fresca en penumbra, una carretera que desciende hacia el mar y esa chaqueta ligera que se metió en la maleta por prudencia y termina siendo la compañía más fiel del verano

El verano ya no empieza necesariamente con una tumbona reservada a primera hora, una pulsera de beach club y el sonido de una batidora preparando margaritas al borde del mar. El norte es el nuevo chiringuito. Pero no uno de chancla, pulsera de tela y altavoz peleando contra el viento. Es un chiringuito con mantel de lino, mantequilla pasiega, vino servido a su temperatura, jardines húmedos, hoteles pequeños y esa clase de silencio que no incomoda porque está lleno de cosas: pájaros, conversaciones bajas, pasos sobre madera antigua, cubiertos al fondo de una sala bonita.

En esta geografía nueva del verano, Cantabria ocupa un lugar especial. Tiene mar, montaña, palacios, cocinas serias, carreteras que parecen escritas a mano y una manera de recibir que no necesita sobreactuar. De los Valles Pasiegos a San Sebastián, con final en la Ribera del Duero, esta ruta de una semana no va de tachar destinos, va de cambiar de ritmo.

DÍA 1. UN PALACIO PARA ENTENDER CANTABRIA

El verde en Cantabria no es un color, es una insistencia. Está en las laderas, en los prados, en los márgenes de la carretera, en la humedad que sube al atardecer y en esa sensación de que todo ha sido



DÍA 2. VALLES PASIEGOS, EL ARTE DE NO TENER DEMASIADOS PLANES

Hay lugares que se estropean si una llega con una lista demasiado larga, por eso el segundo día conviene no llenarlo de ambición. Los Valles Pasiegos se merodean; se recorren despacio, con el coche bajando el ritmo, parando donde apetece, mirando casas de piedra, prados, vacas, montes y pueblos donde el tiempo no se ha detenido ni tampoco corre detrás de nadie. Este es territorio de sobaos, quesadas, cabañas pasiegas, carreteras estrechas y curvas que obligan a mirar.

La mañana puede dedicarse a recorrer pueblos, hacer una parada en algún obrador, comprar sobao... Basta con salir, respirar, dejar que entre un poco de humedad en los huesos y volver con hambre. La tarde pide regreso al Palacio de la Helguera. Jardines, lectura, spa, una copa tranquila, una de esas conversaciones que empiezan con una tontería y terminan arreglando media vida. En el norte, el tiempo se estira. Y ese es su verdadero lujo.

En el Palacio de la Helguera, Cantabria se entiende mejor entre jardines, antigüedades y una piscina infinita abierta al paisaje

lavado antes de que una llegara. Allí, en medio de ese norte, aparece el Palacio de la Helguera, un palacio del siglo XVII convertido en hotel boutique de once habitaciones.

El Palacio de la Helguera tiene algo de casa heredada por alguien con mucho gusto y pocas ganas de exhibicionismo. Alojarse allí es entrar en una especie de museo habitable. Su concepto de hotel-anticuario añade una fantasía peligrosa... la de casi todo lo que se ve se puede adquirir. Una lámpara, una mesa, una butaca, un objeto que parece llevar siglos esperando a que alguien lo mire bien.

El plan del primer día debería ser sencillo: llegar, deshacer la maleta, dejar que el cuerpo entienda que el viaje ha empezado y no intentar demostrar nada. Un rato en el spa, con su piscina infinita abierta al paisaje, basta para comprender el tipo de lujo del que estamos hablando. Por la noche, la cocina del chef Renzo Orbegoso mezcla tradición cántabra y matices peruanos, como si los Valles Pasiegos se hubieran sentado a conversar con Lima sin perder el acento.

Producto local, memoria del territorio y un punto inesperado que evita que todo resulte demasiado solemne. Después, dormir, pero dormir de verdad (esa actividad tan infravalorada en los viajes).

San Sebastián tiene el talento de transformar un paseo en comida y una comida en paseo

DÍA 3.

LA CANTABRIA MARINERA:
LA CASERÍA DE LA MAR

Después del interior, hace falta mar. Para cambiar de registro, la ruta se mueve hacia La Casería de la Mar, un hotel boutique de Cantabria que huele a sal, a crema solar discreta, a madera mojada, a aperitivo antes de comer y a jersey sobre los hombros cuando cae la tarde. Es un verano menos evidente, pero quizá por eso más adictivo.

Aquí el día debería organizarse con una sola norma: no organizarlo demasiado. Elegir un pueblo marinero, acercarse a un puerto, pedir rabas, anchoas o pescado del día, caminar por algún sendero costero, buscar una playa donde el viento despeine un poco y volver sin la obligación de haberlo visto todo.

DÍA 4.

CENADOR DE AMÓS,
UNA JORNADA PARA SENTARSE
A LA MESA

En Villaverde de Pontones, Cantabria guarda uno de sus grandes templos gastronómicos. El Cenador de Amós, con tres Estrellas Michelin, Estrella Verde y tres Soles Repsol, ocupa un palacio del siglo XVIII y propone una forma de entender el lujo que no tiene nada que ver con la grandilocuencia vacía. Aquí el lujo está en el producto, en el punto, en el ritmo, en la sala, en la manera en que un plato puede hablar de un territorio sin ponerse folclórico.

La cocina de Jesús Sánchez trabaja con el Cantábrico, la mantequilla pasiega, la huerta del norte y una memoria cántabra pasada por técnica, sensibilidad y tiempo. Y la sala, liderada por Marián Martínez, tiene esa elegancia que solo se nota del todo cuando falta en otros sitios: el servicio que acompaña sin invadir, que anticipa sin adivinar demasiado alto, que convierte una comida en una ceremonia sin que una se sienta en misa.

La propuesta del Cenador acaba de dar además un paso especialmente interesan-

te: llevar su universo culinario a bodas y celebraciones. La idea es que el gran lujo de una boda esté en la mesa. No en la altura del centro floral ni en el número de cambios de vestido, sino en el aperitivo, el menú, la bodega, el ritmo del servicio y esa sensación de que todo lo que llega al plato ha sido pensado de verdad.

Estas bodas gastronómicas se viven en el propio palacio, pero también viajan a través de Catering y Eventos de Amós a fincas privadas, jardines y espacios singulares de toda España. La cocina se adapta al lugar y a la pareja, pero conserva ese hilo conductor: producto del norte, precisión, emoción y una manera de celebrar que entiende que las grandes historias casi siempre se cuentan mejor alrededor de una mesa.

Para el viajero, la recomendación es no encajar nada importante después. Ir al Cenador de Amós exige dejarle espacio al día. Una gran comida no debería ser un paréntesis entre planes, sino el plan completo.

DÍA 5.

RUMBO A SAN SEBASTIÁN:
CAMBIAR DE PAISAJE SIN
CAMBIAR DE FRECUENCIA

De Cantabria al País Vasco, el viaje avanza sin romper el hechizo. El verde sigue ahí, el Atlántico también, pero, al llegar a San Sebastián, todo parece adquirir una línea más pulida. Donostia tiene esa belleza un poco injusta de las ciudades que están bien desde cualquier ángulo. Incluso, cuando llueve, parece que alguien ha decidido que la lluvia era parte del estilismo.

En junio, San Sebastián está en un momento perfecto. Se prepara para el verano, pero aún respira calma. La Concha brilla sin estar desbordada, las terrazas empiezan a animarse, las mañanas tienen luz limpia y las tardes permiten esa pequeña teatralidad de ponerse una chaqueta fina para salir. Es una ciudad para caminar despacio y comer sin culpa, dos actividades que deberían formar parte de cualquier programa serio de bienestar.



El Hotel Arbaso es una base impecable para vivirla. Situado frente a la Catedral del Buen Pastor, ocupa un edificio señorial del siglo XIX y combina interiores cálidos y contemporáneos con un lujo discreto. No es un hotel que intente secuestrar la atención de la ciudad, sino mejorar la forma de estar en ella.

Desde Arbaso, Donostia queda a los pies. Se puede salir caminando hacia La Concha, acercarse al puerto, cruzar a la Parte Vieja, entrar en una tienda bonita, tomar un vino, pedir un pintxo, luego otro, luego fingir que el tercero no cuenta como cena. San Sebastián tiene ese talento: convierte el comer en paseo y el paseo en comida.

La noche debería terminar sin grandes planes. Volver al hotel, atravesar la ciudad con esa mezcla de salitre y perfume, mirar la catedral iluminada y sentir que el norte no necesita convencer a nadie. Solo estar ahí.

DÍA 6.

SAN SEBASTIÁN: PINTXOS, PLAYA Y SU ELEGANCIA ATLÁNTICA

El segundo día en Donostia puede empezar con el mar. Pasear por La Concha por la mañana tiene algo de rito civilizado. No hace falta bañarse, aunque se puede. No hace falta hacer deporte, aunque siempre hay alguien corriendo para recordarnos que existen otras formas de culpa. Basta con caminar, mirar la bahía, llegar hasta el Peine del Viento y dejar que Chillida haga lo suyo con el hierro, el aire y las olas.

Después, conviene perderse un poco. Donostia es pequeña en tamaño y enorme en apetito. Tiene mercados, tiendas, panaderías, barras, restaurantes, cafeterías y esa forma vasca de hacer que todo parezca serio sin resultar pesado. Gros puede ser una buena alternativa para cambiar de barrio: más relajado, más surfero, menos postal y con ese punto de ciudad vivida que siempre se agradece.

La comida puede ser larga, como deben ser las comidas en vacaciones. La tarde, un rato de descanso. Y al caer el día, otra vuelta por la Parte Vieja o por el centro, sin intentar descubrir “el sitio definitivo”, esa obsesión contemporánea que tantas cenas ha arruinado. A veces basta con entrar donde apetece, pedir bien y dejarse llevar.

DÍA 7.

ABADÍA RETUERTA: TERMINAR ENTRE VIÑAS

El final del viaje cambia el paisaje. Desde Donostia, la ruta baja hacia la Ribera del Duero, dejando atrás el azul atlántico y el verde húmedo para entrar en una belleza más seca, más dorada, más castellana. Abadía Retuerta aparece entonces como epílogo perfecto.

No pertenece al norte costero, pero sí a esa nueva cartografía del lujo tranquilo que atraviesa España: hoteles con historia, viñedos, silencio, gastronomía, bienestar y una idea del placer que no necesita demasiados adornos. Después de Cantabria y Donostia, llegar a la Ribera del Duero tiene algo de cambio de luz.

Abadía Retuerta es el lugar para cerrar la semana con una cata, un paseo entre viñas, una cena especial y una última noche sin mirar el reloj. Hay finales de viaje que deberían funcionar como una despedida lenta, no como una huida hacia el aeropuerto. Este es uno de ellos.

Después de varios días de mar, valles, palacios, hoteles boutique y mesas memorables, la Ribera aporta una última certeza: el lujo de verdad suele parecerse mucho a tener tiempo. Tiempo para sentarse. Para beber despacio. Para recordar lo que se ha visto. Para no subir todavía las fotos. Para dejar que el viaje se ordene por dentro antes de volver a casa. **X**

**Abadía Retuerta
es el epílogo
perfecto: viñas,
piedra, silencio
y una última
noche sin mirar
el reloj**



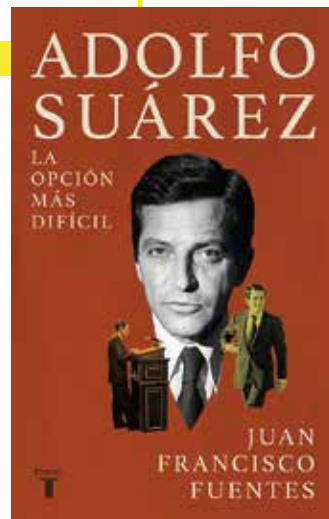
lecturas para un verano con historia

Cinco libros para dejarse llevar por vidas extraordinarias, conflictos decisivos y preguntas que siguen latiendo mucho después de cerrar la última página

Marta Díaz de Santos

Hay libros que no solo cuentan una historia, sino que abren una conversación con el tiempo en que vivimos. Estas cinco recomendaciones para el verano comparten una misma pulsión: volver sobre episodios, figuras y heridas del pasado para entender mejor nuestro presente. Desde la Transición española hasta la memoria de las pioneras de la aviación, desde el espionaje soviético hasta las guerras olvidadas del periodo de entreguerras o la fuerza política de la ternura, todas estas obras dialogan con la historia desde lugares muy distintos.

Lo que las une es una pregunta de fondo... cómo se construye la libertad cuando el mundo empuja en dirección contraria. En unos casos, esa libertad adopta la forma del consenso democrático; en otros, la de una mujer que quiere volar, una escritora que investiga una vida clandestina, un historiador que desmonta una falsa paz o una ensayista que reivindica la fragilidad compartida. Son lecturas para un verano atento, capaces de entretener, emocionar y, al mismo tiempo, iluminar zonas de sombra.

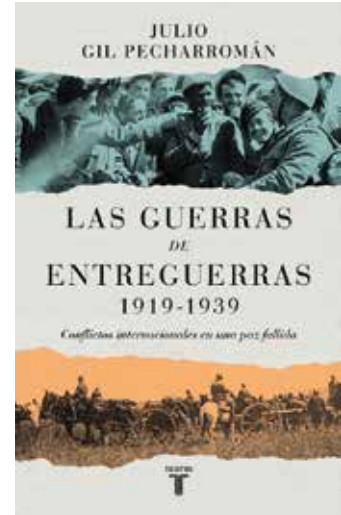


‘Adolfo Suárez. La opción más difícil’

de Juan Francisco Fuentes

En *Adolfo Suárez. La opción más difícil*, Juan Francisco Fuentes reconstruye la vida política y personal de una figura decisiva de la democracia española. Al cumplirse cincuenta años de su nombramiento como presidente del Gobierno, el libro vuelve sobre un hombre que llegó al poder desde dentro del franquismo y acabó pilotando algunas de las decisiones más arriesgadas de la Transición: la Ley para la Reforma Política, la legalización del Partido Comunista de España (PCE), los Pactos de la Moncloa o su dimisión en vísperas del 23F.

Lejos de convertir a Suárez en un mito inmóvil, Fuentes lo muestra en toda su complejidad: ambicioso, intuitivo, seductor, frágil y dotado de una extraordinaria capacidad para leer el momento histórico. La biografía permite pensar el origen de la democracia española sin nostalgia ni complacencia, y recuerda que el consenso no fue una fórmula sentimental, sino una operación política llena de riesgo. En tiempos de polarización, volver a Suárez es también preguntarse por el valor, los límites y el coste de elegir la opción más difícil.



‘Las guerras de Entreguerras, 1919-1939’

de Julio Gil Pecharromán

En *Las guerras de Entreguerras, 1919-1939*, Julio Gil Pecharromán cuestiona una idea muy asentada: que los años comprendidos entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial fueron simplemente un paréntesis de paz. El libro demuestra que aquellas dos décadas estuvieron atravesadas por conflictos internacionales, ambiciones imperiales, reajustes territoriales y guerras que anunciaban la quiebra del orden nacido tras 1918. La llamada paz de entreguerras aparece aquí como una paz fallida, inestable y cada vez más incapaz de contener la violencia.

Fruto de más de diez años de investigación, el ensayo reconstruye una veintena de conflictos que sacudieron el mundo, de Europa oriental a Manchuria, de Arabia al Chaco, de Etiopía a Albania. Gil Pecharromán amplía el foco más allá de Europa y muestra cómo cada crisis fue poniendo a prueba un sistema internacional que prometió sustituir la fuerza por el derecho. El resultado es una obra rigurosa y necesaria para comprender que la Segunda Guerra Mundial no surgió de la nada, sino de un largo proceso de erosión, impunidad y fracaso colectivo.

Laura Ramos
Mi niñera de la KGB



'Mi niñera de la KGB'

de Laura Ramos

En *Mi niñera de la KGB*, Laura Ramos parte de una revelación tan íntima como extraordinaria: la mujer que durante un tiempo cuidó de ella en Montevideo fue en realidad África de las Heras, una de las espías más legendarias de la Unión Soviética. A partir de ese descubrimiento, la autora emprende una investigación que recorre Ceuta, Barcelona, México, La Habana, Cambridge y Montevideo para reconstruir una vida marcada por la clandestinidad, la impostura y la lealtad absoluta a una causa política.

El libro combina el pulso de una novela de espías con el rigor de una gran obra de no ficción. Ramos no observa a África de las Heras solo desde la distancia del archivo, sino también desde el desconcierto de quien descubre que una presencia de su infancia escondía una biografía secreta. Así, el espionaje, la historia del siglo XX y la memoria familiar se entrelazan en un relato hipnótico sobre las vidas dobles, los silencios heredados y la manera en que la gran política puede infiltrarse en la intimidad doméstica.

Las aeronautas



'Las aeronautas'

de Virginia Llera

En *Las aeronautas*, Virginia Llera recupera la memoria de las pioneras de la aviación española a través de una novela sobre libertad, resistencia y deseo de conquistar un espacio propio. Su protagonista, Amelia Torres, anuncia ante millones de espectadores que quiere aprender a volar y, con ese gesto, abre una grieta en el modelo de mujer impuesto por la dictadura. En la España franquista, volar significa mucho más que elevarse del suelo: es desafiar los mandatos domésticos, la vigilancia moral y la obediencia asignada a las mujeres.

La novela entrelaza la historia íntima de Amelia con una memoria colectiva silenciada. Junto a su hermana Margá, la protagonista se lanza a rescatar nombres como María Bernaldo de Quirós, Margot Soriano, Mari Pepa Colomer, Dolors Vives o Bettina Kadner, mujeres que también se atrevieron a mirar hacia el cielo cuando el mundo esperaba de ellas sumisión. Con emoción familiar, sororidad y memoria democrática, Llera construye un relato de reparación en el que la conquista del cielo se convierte en una luminosa metáfora de autonomía.

PÁNICO Y TERNURA



Paz López

Lumen

'Pánico y ternura'

de Paz López

En *Pánico y ternura*, Paz López propone una reflexión sobre los afectos en un tiempo marcado por la violencia, la incertidumbre y la fragilidad. La autora parte de una pregunta aparentemente sencilla —qué es la ternura y dónde se sitúa— para desplegar un ensayo íntimo y filosófico sobre la manera en que nos vinculamos con los demás. Lejos de presentar la ternura como refugio sentimental, López la entiende como una fuerza capaz de intensificar nuestra percepción del mundo y recordarnos la vulnerabilidad compartida que sostiene toda relación humana.

El libro combina recuerdos personales, referencias literarias y reflexiones sobre el cuidado, la familia, el amor, la memoria y el dolor. Frente a las lógicas contemporáneas de competencia, autosuficiencia e indiferencia, Paz López reivindica la ternura como una forma de resistencia ética y política. Su escritura, delicada y exigente a la vez, convierte lo cotidiano en materia de pensamiento y propone una manera de atravesar el pánico sin renunciar al contacto, al cuidado y a la posibilidad de encuentro.

LA FIEBRE GRIEGA DE HOMERO AL PAREO BLANCO

El nuevo lujo helénico se mide por el silencio, la sombra y la temperatura exacta de una sábana de lino

El esperado estreno de la nueva adaptación de 'La Odisea' ha desatado una ola de fascinación por el Egeo. La película de Christopher Nolan llega con un reclamo muy concreto: está rodada íntegramente con cámaras IMAX y reúne un reparto de vocación olímpica, con Matt Damon como Odiseo, Tom Holland como Telémaco y Anne Hathaway como Penélope. Más allá de la gran pantalla, la estética mediterránea se impone como un estilo de vida: túnicas flotantes, pieles súper bronceadas, hoteles esculpidos en la roca, el resurgir de los mitos clásicos... ¡Bienvenidos al verano eterno de los dioses!

Marta Díaz de Santos

El cine tiene el poder de dictar cómo queremos vivir. Con la llegada a las carteleras de esta superproducción de Christopher Nolan, la brújula de las tendencias apunta directamente al mar Egeo. No es casual que el relato elegido sea precisamente el del regreso: diez años de viaje, cíclopes, sirenas, naufragios, tentaciones y una casa, Ítaca, convertida en promesa. De repente, solo soñamos con buganvillas, salitre y luz. Esta fiebre griega no es una moda pasajera, es un anhelo de volver a los orígenes, al hedonismo pausado del Mediterráneo y a la belleza atemporal que lleva fascinando a la humanidad desde hace tres milenios.

110





La tendencia tampoco surge en el vacío. Grecia cerró 2025 con 23.626,8 millones de euros en ingresos por turismo, un 9,4% más que el año anterior, y con un aumento del 6,4% en la llegada de viajeros no residentes. El Egeo, además, no solo seduce en Instagram; la región del Egeo Meridional concentró la mayor parte de los ingresos y pernoctaciones del país. En otras palabras, el sueño helénico es un motor económico y aspiracional de primer orden.

«EL ARMARIO DEL OLIMPO: LINO, TÚNICAS Y «EL PAREO BLANCO»

Si la Antigua Grecia sentó las bases de la escultura, esta temporada la moda toma nota y esculpe el cuerpo femenino a través del drapeado. El pareo blanco emerge como la prenda estrella. Lo vemos anudado al cuello, a la cadera o asimétrico sobre un hombro...

Las túnicas vaporosas y los vestidos de lino crudo priorizan la comodidad y el movimiento al compás de la brisa marina. La fórmula se completa con pantalones amplios de lino, camisas abiertas sobre el bañador, sandalias planas de cuero y bolsos de rafia; prendas que funcionan tanto para recorrer ruinas en Atenas como para saltar de ferry en ferry entre las Cícladas.

Para elevar este minimalismo textil, los accesorios juegan un papel crucial.

Irrumpen las joyas doradas en formato XL: brazaletes martilleados, pendientes en forma de moneda antigua y collares asimétricos que capturan la luz del atardecer aportan la dosis exacta de opulencia mítica. La bisutería abandona lo discreto: los informes de pasarela para primavera-verano 2026 apuntan a pendientes épicos, collares contundentes y motivos marinos, como conchas y formas escultóricas, que encajan de lleno con esta fantasía de sacerdotisa solar.

La fiebre griega vende una fantasía de claridad, la promesa de que siempre habrá una Ítaca posible al otro lado del verano

La paleta de belleza de esta temporada se olvida de lo artificial para abrazar lo que podríamos llamar belleza solar. Es un homenaje a la piel besada por el sol (¡siempre con protección!), al cabello estropeado por la sal y a la hidratación profunda. El bronceado se entiende ahora como efecto óptico: SPF alto, gotas bronceadoras, sérums con acabado *glow* y *aftersun* nutritivo para lograr esa piel dorada de postal sin renunciar al cuidado.

Los maquillajes pesados ceden su lugar a los aceites iluminadores, los polvos de sol con destellos terracota y los bálsamos labiales que imitan el color de los higos maduros. En las uñas, mandan los blancos lechosos, los tonos arena, el azul cobalto y los acabados perlados que recuerdan al interior de una concha.

En el pelo, la consigna es textura: ondas deshechas, moños bajos sujetos con horquillas doradas y pañuelos que funcionan como guiño a las travesías en barco. La piel quiere estar jugosa, transparente y radiante, como si acabaras de emerger de las aguas cristalinas de la isla de Milos tras un baño a primera hora de la mañana.

LETRAS Y MITOS, LA MESA DE NOCHE DE LAS MÚSAS

Nuestra fijación por lo helénico trasciende el armario y conquista la mente. Ante el estreno de *La Odisea*, el mercado editorial vive un auténtico boom de clásicos revisitados: *La Odisea* de Homero reaparece en *Circe*, de Madeline Miller, y en *Penélope y las doce criadas*, de Margaret Atwood; la tragedia de los Atridas, desde *Agamenón* y *La Orestíada* de Esquilo, resuena en *Clitemnestra*, de Costanza Casati; y el mito de Teseo, el Minotauro y el laberinto se reescribe en *Ariadna*, de Jennifer Saint.

A la lista se suman *El silencio de las mujeres*, de Pat Barker, que devuelve la *Ilíada* a través de Briseida; *Las mil naves*, de Natalie Haynes, una coral de voces femeninas de la guerra de Troya; y *Electra*, también de Jennifer Saint, que vuelve sobre la casa de Atreo desde el rencor heredado por las hijas. Autoras contemporáneas están revisando la mitología desde nuevas perspectivas, dándole voz a figuras que durante siglos quedaron relegadas al margen del relato.

El fenómeno tiene cifras y fechas que explican su persistencia. *Circe*, publicada en 2018, se convirtió en uno de los títulos clave del *retelling* mitológico y fue finalista del *Women's Prize for Fiction* en 2019. *Penélope y las doce criadas*, de Margaret Atwood, celebra ahora su vigésimo aniversario con una edición especial que incluye nuevo prólogo de la autora y epílogo de Philip Pullman. Y *Clitemnestra*, debut de Costanza Casati, se ha vendido a una veintena de territorios y ganó el *Goldshoro Books Glass Bell Award*.

Leer estas historias bajo la sombra de una higuera se ha convertido en el máximo placer estival. Es un ejercicio de reconexión cultural que nos recuerda que las pasiones, las traiciones y las aventuras de los dioses siguen siendo un espejo perfecto de nuestras propias complejidades modernas. Lo interesante



La paleta de belleza es un homenaje a la piel besada por el sol, al cabello estropeado por la sal y a la hidratación profunda

es que estas novelas no ‘actualizan’ los mitos eliminando su violencia o su fatalidad, sino desplazando la cámara: la hechicera deja de ser obstáculo, la esposa deja de ser espera, la asesina deja de ser monstruo y la princesa abandonada deja de ser simple nota al pie del héroe.

REFUGIOS ESCULPIDOS EN CAL, EL NUEVO LUJO HOTELERO

Pero ninguna tendencia de estilo de vida está completa sin un escenario a la altura. La arquitectura cicládica, con sus paredes encaladas y cúpulas azules, es el patrón oro del escapismo actual. Los hoteles *boutique* en las islas griegas, desde las vibrantes Mykonos y Santorini hasta los escondites más tranquilos como Paros, Sifnos o Antíparos, están redefiniendo el lujo.

El deseo ya no se concentra solo en la postal de Oia: Paros vive una nueva oleada de aperturas *boutique*, Sifnos seduce con su tradición ceramista y gastronómica, y Milos, con playas lunares como Sarakiniko, se ha convertido en la isla fetiche para quienes buscan una Grecia más mineral, menos obvia.

Los interiores se visten de cemento pulido, maderas lavadas por el mar, cerámicas artesanales y textiles orgánicos.

La estética dominante se reconoce al instante mediante arcos suaves, muros de cal, duchas excavadas en piedra, camas bajas, ánforas decorativas, lámparas de fibras naturales y piscinas privadas que parecen talladas en la roca volcánica. El lujo se mide por el silencio, la sombra y la temperatura exacta de una sábana de lino. Las piscinas infinitas parecen fundirse directamente con el horizonte del Egeo, creando monasterios modernos dedicados al descanso absoluto.

De Circe a Penélope, de Clitemnestra a Ariadna, las nuevas novelas mitológicas desplazan la cámara

Incluso la gastronomía acompaña esta vuelta al origen. El nuevo imaginario griego se sirve en platos de cerámica irregular: ensalada horiatiki sin artificios, pulpo a la brasa, pan de pita caliente, aceitunas kalamata, miel de tomillo, yogur espeso, pistachos de Egipto y vinos blancos de uva assyrtiko, nacidos en suelos volcánicos de Santorini. Comer ‘a la griega’ también es recuperar una idea muy mediterránea del tiempo... mesas largas, sobremesas al sol bajo y una aparente sencillez que requiere producto, paciencia y paisaje.

Al final, la fiebre griega nos invita a adoptar una filosofía, no solo una estética. Es la decisión consciente de abrazar la luz, de disfrutar de un plato de aceitunas y queso feta con un buen hilo de aceite de oliva, de caminar descalzos y de dejar que, por un momento, nuestra propia vida parezca digna de una epopeya de Homero.

Quizá por eso esta tendencia funciona tan bien... porque no vende únicamente un vestido blanco o una habitación con vistas, sino una fantasía de claridad. La promesa de que, aunque el mundo siga siendo caótico, siempre habrá una tregua posible esperándonos al otro lado del verano. x



CUATRO DESTINOS CON GRAN ENCANTO

114



Nuestra propuesta empieza en la Isla de Ons, en Galicia y viaja hasta el Valle del Baztán, siguiendo los pasos de la famosa y aplaudida trilogía de Dolores Redondo. Posteriormente, nos acercamos a Vera de Bidasoa de la mano de los Baroja, sin olvidarnos de las brujas de Zugarramurdi, y nos desplazamos a la isla de Hierro con la jueza Candela Montes, protagonista de la serie Hierro. Finalmente, de nuevo en la Península, llegamos a la Alpujarra Granadina de la mano del escritor inglés Gerald Brenan.

María Zarzalejos

ISLA DE ONS (GALICIA)

El Parque Nacional de las Islas Atlánticas de Galicia, situado en la entrada de la ría de Pontevedra, está formado por la isla de Ons (con varias isletas como Onza, Centolo y Freitosa), Islas Cíes, Sálvora y Cortejada. Todas ellas situadas en las Rías Baixas.

Elegimos la isla de Ons, menos conocida que las islas Cíes y no tan concurrida en los meses de verano. Para acceder a ella, hay que tener en cuenta que hay solicitar permiso de pre-reserva a través de la Central de Reservas Xunta de Galicia. En su web se indica todo el proceso para poder acceder a la isla de Ons (entradas, puntos de salida de los ferrys, navieras...)

Actividades en la isla de Ons

La isla tiene cuatro playas muy diferentes y todas con un encanto especial. El acceso a ellas hay que hacerlo andando y tomando como punto de partida el embarcadero. Las playas son: Melide, a 30 minutos desde el embarcadero; Area dos Cans, al lado del muelle; Canexol, enfrente de la ría de Pontevedra, y Peireiró, en la aldea del mismo nombre, a 20 minutos.

En el muelle de la isla de Ons hay un punto de información al lado de la playa das Dornas que tomaremos como punto de partida para conocer la isla. Es recomendable ir con un plan hecho para calcular tiempos y acceso para poder ver aquello que más interesa.

SEIS RUTAS QUE SE PUEDEN REALIZAR:

SUR. Recorrido: 6,2 km. Dificultad: media. Ver y visitar: la aldea de O Curro (aquí está el Centro de visitantes de la isla de Ons); Area dos Cans; el sepulcro de Laxe dos Cregos; Canexol; el Mirador de Fedorentos; Buraco do Inferno y la Ensenada de Caniveliñas.

FARO. Recorrido: 4 km. Dificultad: muy baja. Ruta circular muy popular. Ver y



visitar: la aldea de O Curo, el Faro de Ons y la ensenada de Caniveliñas.

NORTE. Recorrido: 8,1 km. Dificultad: media. Ruta circular. Ver y visitar: la aldea de Curro; la playa de Melide; Punta Centolo; Punta Xubenco; el Faro de Ons; Punta Liñeiros y la ensenada de Caniveliñas.

DO CASTELO. Recorrido: 1 km. Dificultad: baja. Ver y visitar: playa de As Dornas; el mirador do Castelo; la fuente do Castelo y la aldea de O Curro.

“Esta nostalgia infinita que siempre va conmigo, desde que tuve la suerte de morar unos días en la isla más hermosa del mundo”

El escritor gallego, Álvaro de las Casas, muy prolijo en todo tipo de libros, aunque bastante desconocido, escribió estas palabras cuando realizó la travesía de Noia a Vigo junto con sus amigos del grupo Ultreya, creado con el fin de fomentar el nacionalismo gallego.

COMER Y DEBER EN ONS

Se puede llevar comida y bebida, pero si se desea comer en la isla, conviene reservar con antelación, ya que las opciones son muy escasas.

Casa Acuña. Especialidad. Caldeirada de pulpo (guiso de pulpo, pimentón, ajo, aceite y cebolla). C/ Curro, 11-12 (Isla de Ons). Disponen de alojamiento.

Casa Checho. Mariscos, pescados, caldeirada de pulpo, empanada de zamburriñas. C/ Curro, 10 (Isla de Ons). Disponen de alojamiento.



GASTRONOMÍA Y VINO EN RÍAS BAIXAS

En la isla de Ons, el plato emblemático es el Pulpo á Illa o Caldeirada de pulpo, que es el pulpo cocido con patatas (cachelos) y aliñado con la salsa allada, que se hace con aceite, ajos y pimentón.

En los lugares de salida y llegada, situados en las Rías Baixas, se pueden degustar mariscos y pescados, siendo muy especiales los mejillones en escabeche; las ostras (siglos atrás gozaron de mucha fama las ostras escabechadas); la raya; la merluza; las zamburiñas; las vieiras; las nécoras, los percebes... y ¡también el pulpo!

Las empanadas elaboradas con harina de maíz son imprescindibles, así como la tarta de almendras, las empanadas dulces de manzana o los roscos de Caldas. Los quesos de D.O.P. Tetilla y D.O.P. Arzúa-Ulloa, cremosos y deliciosos para tomar solos, con miel, membrillo, mermelada... Los vinos blancos D.O. Rías Baixas, elaborados con albariño, gozan de un gran prestigio nacional e internacional.

VALLE DEL BAZTÁN CON LA INSPECTORA AMAIA SALAZAR Y VERA DE BIDASOA CON LA FAMILIA BAROJA

En el año 2013, la escritora Dolores Redondo publicó *El Guardián Invisible* a la que siguieron otros dos libros, *El legado de los huesos* (2013) y *Ofrenda a la tormenta* (2014) que completaron la trilogía en la que el Valle de Baztán y su capital, Elizondo, son los escenarios naturales donde la inspectora Amaia Salazar investiga crímenes. En los tres libros la mitología vasca, el paisaje, el clima y las creencias ancestrales de sus habitantes, son protagonistas imprescindibles para que esta trilogía haya alcanzado un éxito de ventas en todo el mundo y tenga su propia serie en una de las plataformas más reconocidas.

Para conocer de primera mano este Valle de Baztán, realmente bonito, recomendamos este itinerario:

- **ELIZONDO.** Capital del Valle, se extiende a ambos lados del río Bidasoa. Numerosas casas señoriales se encuentran en sus calles, siendo destacable La Casa Consistorial y el palacio de Ari-

zkunenea o palacio de Las Gobernadoras, de estilo barroco y en donde Carlos V y Zumalacárregui tuvieron su primer encuentro.

- **DESDE ELIZONDO:** Arizkun. En esta localidad está el Barrio de Bozate, que hasta el siglo XX ha sido un gueto de una casta marginada, los agotes. Ellos se veían como elegidos de Dios y procedentes de una tierra sagrada (Agoterri). En la Casa Gorrienea se pueden encontrar piezas y explicaciones sobre su modo de vida. El Palacio de Ursua fue escenario de un crimen fruto de una decepción amorosa del heredero del palacio.

- **ERRATZU.** La mitología vasca se materializa en el Puente del Infierno, desde el que se tiró el diablo por no ser capaz de hablar euskera. En el paraje de Meatzera, cerca de Azpilicueta, están las tumbas de dos lamias, con torso de niña y cuerpo de salmón.

- **AMAIUR (MAYA).** Uno de los pueblos más bonitos, para algunos, el número uno, por su trazado urbanístico y sus casonas de color rojizo. Todo este recorrido está a poco más de 11 km. de Elizondo.

“Condujo por la carretera desde Elizondo hacia Oronoz-Mugaire y tomó el desvío a Orabidea, uno de los lugares menos transitados del valle, en que el tiempo parecía haberse detenido manteniendo intactos campos, caseríos y todo el encanto y la potencia natural de un paraje tan hermoso como feroz // Durante la primavera pasada, James la había convencido para visitar Infernuko Errota (El Molino del Infierno), uno de los más mágicos y especiales de Baztán. A unos quince kilómetros por aquella carretera se llegaba hasta Etxebertzeko Borda... (Ofrenda a la tormenta. Dolores Redondo. Pág. 138. Editorial Destino. 2014).

• **EL MOLINO DEL INFIERNO (INFERNUKO ERROTA).** Desde Elizondo hay que llegar al restaurante Etxebertzeko Borda, en el barrio de Orabidea (Lekaroz), que será punto de partida para acceder al molino. Desde Elizondo hasta Lekaroz hay que conducir con cuidado y a la vez disfrutar del paisaje. Enclavado en un lugar casi inaccesible, después de estar casi en ruinas, en el año 2000 la familia Argarate, propietaria del restaurante, lo rehabilitó y está situado a 20 minutos del local.

• **URDAX URDAZUBI - ZUGARRAMURDI.** Las brujas son las protagonistas de estas dos paradas, muy recomendables. Desde Elizondo y a 20 km están estos inquietantes destinos.

• **URDAX URDAZUBI,** donde están las Cuevas de Ikarburua, se pueden visitar con un montaje de luz y sonido y con todas las explicaciones sobre su origen, vida prehistórica y otros aspectos de interés. Hay un sendero señalizado que une estas cuevas con las de Zugarramurdi y Sara. Las tres están acogidas a la denominación Xareta. Hay que visitar el Monasterio de san Salvador, en plena ruta jacobea baztanesa y en la actualidad dedicado al turismo rural. Se puede visitar el claustro en temporada alta. El Molino de Urdax en funcionamiento también se puede visitar.

• **ZUGARRAMURDI** es el reino de las brujas. En 1610 fueron encarceladas 40 mujeres consideradas brujas, doce fueron quemadas en la hoguera, cinco de las cuales fueron muertas en efígie, ya que habían fallecido en la cárcel. Hay muchas supersticiones para evitar los efectos de la magia negra, rituales, gestos... Cuando entras en las cuevas piensas que es un buen lugar para esconderse.

A día de hoy, el 24 de junio, Día de San Juan, se celebra en la cueva mayor la

presentación de las brujas, con música, comida y bebida. El día 18 de agosto se celebra una comida popular con asado de cordero sobre palos al estilo argentino y reúne a casi 800 personas.

“Esto en una tierra que dio ser a las brujas y brujos que se dice tenían su conciliábulo en la cueva de Zugarramurdi y que fueron castigados en Logroño el año de 1610...//... Mi rincón familiar ocupa, pues, lugar de cierta fama en los anales de la Brujería europea. Y a las impresiones vividas hubieron de sumarse las que me causó la lectura de los libros que acerca de la Brujería vasca en particular y la europea en general iba reuniendo mi tío, Pío Baroja, en aquella misma casa donde yo pasaba los veranos («Itzea», en Vera de Bidasoa)... (Las Brujas y su mundo. Julio Caro Baroja. Alianza Editorial, 2003)

Y PARA SEGUIR LOS PASOS DE AMAIA SALAZAR...

Hay visitas guiadas para recorrer los escenarios que Dolores Redondo describe con todo tipo de detalles y consigue que el visitante se adentre en el Valle del Baztán atrapado por la magia y el misterio.

COMER Y DESCANSAR EN EL VALLE DEL BAZTÁN

La oferta para alojamiento es muy amplia y para todos los presupuestos, con hoteles, apartamentos, hostales, al-

bergues para peregrinos y un turismo rural muy atractivo tanto por sus edificios como por el entorno y atención.

Restaurante El Molino del Infierno (Infernuko Errota). Orabidea.Lekaroz.

Restaurante Posada Palacio Beola. Sus dueños elaboran patés de gran calidad que se venden en tiendas gourmet, pero en su restaurante también se pueden degustar. Disponen de alojamiento. C/Mayor, 13. Almandoz.

Hotel Trinkete. C/Braulio Iriarte, 16 – Elizondo. Aparece en varias ocasiones en la serie de la trilogía de Dolores Redondo.

Apartamentos Elizondo. C/ Santiago 64. Elizondo.

Alojamiento Txokoto. C/Braulio Iriarte, 4. Elizondo.

Hotel Casa Rural Urruska. Barrio Beartzun, s/n. Elizondo.

Y LLEGAMOS A VERA DE BIDASOA

Desde Elizondo proponemos la ruta Irurita- Arraioitz- Oieregi (Parque Natural Etxalar)-Sunbilla- Etxalar – Vera de Bidasoa. Este recorrido es para que el viajero disfrute del paisaje y de los pequeños pueblos.

En Vera de Bidasoa, es visitable la Iglesia de San Esteban, que acoge el órgano más romántico de Navarra y el Ayuntamiento renacentista. Pasear por sus



calles, como Alzate, que llega hasta la imprescindible plaza Juan de Alzate. A la salida de la plaza está el Cristo de Zelaia y, a escasos 400 metros, saliendo hacia Ibardin, está la Casona de Itzea.

La Casona de Itzea, gracias a muchos años de rehabilitación, se inició con Pío Baroja en 1913 y es una preciosa casona, con suelos de madera, escaleras encerradas y con una biblioteca que atesora 30.000 volúmenes. El jardín, la cocina, las estancias... todo habla de la familia Baroja, que, como escribe Pío Caro Baroja, "es una sucesión de ilusiones, pesares y tristezas". Hoy en día no se puede visitar, y de manera muy esporádica, se celebran exposiciones temporales.

Pío Baroja escribe como compró Itzea, en 1912, tras leer un anuncio en el diario El Pueblo Vasco, en el que se vendía *"un caserón de Vera, bueno para fábrica o convento, que estaba al lado de un riachuelo y que lo daban barato. Fui a verlo; aquello era una verdadera ruina. A pesar de eso lo adquirí..."*

"Bajo las ventanas de Itzea se oye el rumor de un arroyo, Shantel-Erreca, y se ve el pueblo de Vera que se extiende formando una curva. Enfrente se levanta la Iglesia con su torre cuadrada; las palomas blancas revolotean en derredor; el cielo queda azul, y la Peña de Aya traza en el horizonte la línea de su cresta pedregosa con un muro de almenas".

(Itinerario sentimental (Guía de Itzea). Pío Caro Baroja. Ediciones Pamiela. 1995. Págs. 12-13. En este libro, el autor, además de sus propios textos, recoge algunos de su tío Pío Baroja y de su hermano Julio Caro Baroja)

COMER Y DESCANSAR

Restaurante Ansonea. C/ Foruen Plaza, 1 - Vera de Bidasoa. Dispone de hostel.

Restaurante Lenkonea. C/ Elzaurdia Auzoa, 37 - Vera de Bidasoa.

Restaurante Zalain. C/ Zalain Auzoa, 19 - Vera de Bidasoa. Dispone de hostel.

GASTRONOMÍA Y VINO

Reseñamos lo más tradicional en esta zona, así, el zikiro jatea, cordero asado que se hace en Zugarramurdi al estilo argentino. Txuri ta beltz, elaboración del Valle del Baztán; por un lado, el txuri, que es una morcilla de cordero y, por otro, el beltz, mezcla de sangre y cebolla que hace de condimento del plato. Una gran variedad de hongos, teniendo fama los primaverales perretxicos (seta de san Jorge).



La ternera de Navarra está acogida a D.O. y gozan de especial prestigio las procedentes del Valle del Baztán, así como las de los valles de Aezkoa, Roncal y Salazar. El chuletón a la brasa, acompañado de pimientos rojos del piquillo, es un plato de lujo. La cuajada o gaztanbera, se elabora a partir de leche de oveja cuajada, que tradicionalmente se hacía en los kaikus, recipientes de madera. Para conseguir la temperatura adecuada se metían piedras incandescentes en la cuajada, aportando un sabor único.

El chocolate no podía faltar, así que los urrakín egiña, que son trozos de chocolate con avellanas son famosas en Elizondo y se pueden adquirir en la Pastelería Malkorta. Los txantxigorri, pastas elaboradas con manteca de cerdo y que tienen mucho protagonismo en la trilogía baztanesa se venden en la Panificadora Baztanesa, en Elizondo. Los quesos de oveja de la zona son extraordinarios, siendo más que recomendables los que venden en Quesos Etxeleku en Carretera Zugarramurdi. Barrio Alkardi, 5. Urdax.

La D.O. Navarra es la cuna de los vinos rosados, que ahora han vuelto a ser considerados, se elaboran con la variedad Garnacha de forma prioritaria, pero también elaboran excelentes vinos blancos y tintos. La D.O. acoge cinco subzonas, con lo que la climatología y ubicación geográfica hacen que tenga todos ellos unas características diferentes que hay que descubrir.

ISLA DE HIERRO DESTINO DE UNA JUEZA DÍSCOLA

En el año 2019 se estrenó la primera temporada de Hierro y en el año 2021, la segunda. La actriz Candela Peña hace una interpretación magistral de una jueza que llega a la isla de Hierro con un talante bastante distante y hasta de enfado. Nada más llegar, se encuentra con un asesinato y, a partir de ahí, diferentes paisajes y ubicaciones de la isla son los escenarios naturales de todas las vivencias profesionales y personales de la jueza Candela Montes, que mantiene el nombre propio real de la actriz.

"El Hierro es mi mundo, es un lugar donde ojalá pudiera volver cada vez que lo necesito. Soy peninsular, pero ojalá penséis que mi corazón es canario" (Declaraciones de la actriz Candela Peña cuando se terminó de rodar la segunda y última temporada de la serie Hierro en el año 2021).

En el año 2000, la UNESCO declaró toda la Isla de Hierro Reserva de la Biosfera. Con 269 kilómetros cuadrados y con unos 11.000 habitantes, esta isla de origen volcánico mantiene y promociona su limpieza ambiental, así lo constata la Central Hidroeléctrica de Goronado, construida en el cráter vaciado de un volcán, que combina energía eólica e hidráulica. Hoy en día, la media de generación limpia se sitúa en torno al 80% con picos del 100%.

La serie Hierro nos va a servir como guía turística para conocer esta isla

que es una inmersión en otro mundo diferente al estilo habitual conocido y que sorprenderá a todo aquel que se pasee por sus playas, acantilados y paisajes volcánicos. Algunos lugares no aparecen en la serie, pero hay que conocerlos. Casi imprescindible es alquilar un coche o llevarlo en el ferry, dependerá de donde sea el punto de partida.

Valverde. Es la capital de la isla. Aquí están ubicados los Juzgados donde trabaja la jueza y el cuartel de la Guardia Civil. Desde aquí a Frontera, donde vivía la jueza en una casa de construcción moderna pero muy sencilla, hay 18 km. y el viaje en coche ofrece una panorámica esencial del paisaje de la isla de Hierro.

Playa de Tacorón. Una de las más llamativas playas de la isla a la que acude la jueza con su hijo para despejarse en un momento delicado de su investigación. Hay que llevar comida y bebida.

El Árbol santo de Garoé, que es un símbolo de la isla, se encuentra en el municipio de Valverde muy cerca de las localidades de San Andrés y Tiñor, en concreto en el paisaje protegido de Ventijís. Este árbol, con cientos de años de vida, era adorado y protegido por lo bimbaches, habitantes aborígenes de la historia, ya que les proporcionaba agua dulce a todos. El agua que se desprendía de sus hojas caía y se depositaba en las capas impermeables de la montaña. Detrás de este árbol hay una historia de amor. Es necesario decir que el árbol que ahora se ve se plantó en 1949, ya que el original fue destruido por un vendaval en 1610. Todos los detalles se explican en el Centro de Interpretación.

El Charco Azul. Ubicado en la localidad de El Pinar, es un lugar de aguas cristalinas rodeado de rocas volcánicas.

El Sabinar. Es un bosque mágico de sabinas que forman esculturas naturales.

La Restinga. Punto importante de la serie. Localidad costera que es Reserva Marina del Mar de Las Calmas. Su fondo marino es espectacular por lo que es punto de encuentro de los amantes del submarinismo por lo que cuenta con una escuela para tal fin. La playa de la Restinga es de arena negra que contrasta con sus aguas cristalinas.

El Tamaduste. Pequeño pueblo costero muy cerca del aeropuerto con un gran encanto y una playa muy agradable. Perteneció a la costa de Valverde.

Faro de Orchilla. Está situado en la localidad El Pino, en la punta de Orchilla. Su nombre se debe a un líquen típico de la isla, del que se extraía un colorante natural, la orceína con el que se conseguía un color púrpura o violeta, que se recolectaba en condiciones muy peligrosas y que se exportaba en grandes cantidades a todos los mercados europeos.



COMER, DESCANSAR Y COMPRAR

Mesón Jarera. Excelentes carnes. HI-1, 9- San Andrés (Hierro)

La Pasada. Carnes y excelentes pescados. C.La Pasada,0 .Guarazoca (Hierro)

La Mirada Profunda. Cochinitillo negro y pulpo. C. Santiago, 25. Valverde (Hierro)

El Refugio. Pescados frescos del día, capturados del mar por los propios dueños del restaurante. C/ La Lapa, 2 – La Restinga (Hierro). (Alrededor del muelle se encuentran varios restaurantes donde degustar los lugareños pescados frescos como el cherne o la vieja y las imprescindibles lapas).

Mirador de la Peña. Con unas vistas espectaculares y ubicado en un edificio diseñado por César Manrique. HI-10, 40 – Guarazoca (Hierro).

Para descansar la oferta de turismo rural es amplia, siendo la zona de El Golfo la más amplia. Completa la oferta, algunos apartamentos, hostales y hoteles.

NUESTRAS SUGERENCIAS SON:

Hotel Puntagrande. Considerado el hotel más pequeño del mundo, tiene 5 habitaciones y dos suites. Decoración marinera y ubicado en un lugar privilegiado. Dispone de restaurante. C/Las Puntas. Frontera (Hierro).

Parador de Turismo El Hierro. Ubicación preciosa entre la montaña y al borde del mar. C/Las Playas, 15- Las Playas (Valverde) (Hierro).

Hotel Lua Boutique. Su ubicación es punto de partida por varias rutas de senderismo y a 2 km. de las Playas de las Calcosas. Muy valorados los desayunos. C/Travesía del Pino, 64 – El Pinar (Hierro).

Hotel Balneario Pozo de la Salud. Moderno. Ubicado al borde del mar. c/ Pozo de la Salud, 1 – Sabinosa (Hierro).

Geko Hoteles. Bonito hotel boutique. Muy cerca del Faro y Mirador de Orchilla. Situado en la Frontera, municipio perteneciente a la comarca del Valle del Golfo. C/Los Llanillos, 24 – Los Llanillos (Hierro).

GASTRONOMÍA Y VINO

Al ser una isla, los pescados se merecen una mención especial. La vieja, un sabroso pescado con sabor único porque se alimenta de pequeños crustáceos y que se puede tomar a la plancha o al horno y que se acompaña con papas

arrugadas y mojo verde y rojo. El cherne o mero de roca es un pescado blanco que se elabora encebollado, en sancocho o hierbahuerto. El medrejal o pez limón es de una gran calidad y muy apreciado, porque, a pesar de ser azul, su textura es delicada y se prepara al horno, a la plancha, en guisos y para ceviches.

Las papas arrugadas son un fiijo. Se cocinan con piel y el punto final para que la piel quede arrugada tiene su arte. El mojo picón, es una salsa fría, de color rojo, con pulpa de pimientos rojos palmeros secos que se hidratan, pimienta morrón, guindilla, ajo, aceite... El mojo verde tiene como base el cilantro o perejil, pimienta verde, ajo, aceite, vinagre... Estos dos mojos son acompañantes de carnes, pescados, papas arrugadas, hasta del queso herreño.

El queso herreño se elabora con leche de cabra en su mayoría y muy minoritarias las de oveja y vaca. Quesos frescos y madurados y ahumados, el fresco se utiliza para las quesadillas herreñas, un postre muy apreciado a modo de tartaletas y el madurado, además de consumirse en fresco, se consume a la plancha con miel o con mojo picón y mojo verde.

El gofio es una harina procedente del trigo y del maíz. Se vende ya cocinada, con lo que se puede usar como cualquier harina en platos dulces y salados. Esta harina como ingrediente de una papilla fue alimento básico diario de los aborígenes canarios; era como las gachas manchegas. Las carnes como el conejo en salmorejo, el cabrito asado, también se pueden degustar en esta especial isla. No se puede dejar de mencionar los plátanos (una platanera es plató de rodaje de muchas escenas de la serie Hierro) y la dulce piña herreña.

Los vinos de la isla están marcados por la ubicación de sus viñedos, que se cultivan en terrazas que van desde los 50 metros sobre el nivel del mar hasta los más de 1.000 metros y eso supone una vendimia manual que se puede considerar heroica. Las variedades prioritarias para la elaboración de los vinos herreños son: El Verijadiego Blanco -estandarte varietal de la isla-, el Vijariego negro, el Baboso Blanco, el Baboso Negro y el Verdello de El Hierro

Están protegidos por la D.O. Hierro y hay cuatro zonas vitivinícolas, y la mayoría de los vinos elaborados son blancos, pero también tintos y algunos e éstos son el resultado de coupages de varias varietales. En la serie Hierro, el vino aparece en muchas secuencias, no así la gastronomía.



LA ALPUJARRA GRANADINA CON GERALD BRENNAN

La Alpujarra está entre las provincias de Granada y Almería en Andalucía. Hemos elegido la Alpujarra Granadina y nuestro magnífico guía es el escritor inglés Gerald Brennan (Malta 1894 – Alhaurín el Grande (Málaga) 1987). Vivió en Yegen desde el año 1920 hasta el año 1934. Esos catorce años en la Alpujarra granadina los dejó escrito en su obra *Al sur de Granada* (1ª Edición en inglés en 1957. Ed.: Hamish Hamilton. 1ª Edición en castellano, 1974. Ed. Siglo Veintiuno). Es un delicioso libro que es toda una valiosa aportación antropológica de todos los aspectos de la vida y costumbres de los habitantes de esta zona de España.

Brennan se asienta en Yegen, pero en su libro aparecen otras localidades de la Alcarria granadina.

...//... el protagonista es un pueblo situado en su interior, cuyo nombre es Yegen. Es un pueblo pobre, uno de los más pobres entre los ochenta, aproximadamente, que tachonan la Alpujarra...//... La Inglaterra que conocí estaba petrificada por sentimientos de clases y convencionalismos rígidos. Traje conmigo una buena cantidad de libros, un poco

de dinero y la esperanza de que sería capaz de mantenerme durante el tiempo conveniente para adquirir algo que me era muy necesario: una educación. Después, ya se verá.

(Prefacio. *Al Sur de Granada*. Gerald Brennan. 1974)

Algunas sugerencias las podemos acotar en tres recorridos:

PRIMER RECORRIDO

Desde Yegen, que forma parte de la Alpujarra de la Sierra, junto con los pueblitos de Mecina Bomberon, El Golco y el Cortijo de Montenegro. En Yegen, donde el tiempo se ha parado, ha quedado la huella de la presencia de Brennan, en la que fue su casa, Espacio de Gerald Brennan, el Lavadero La Camellona y, además, se puede ver un museo de fotografía y la pequeña iglesia en la plaza del pueblo.

Y no hay que extrañarse de ver en la plaza del pueblo una placa de cerámica dedicada al escritor Pedro Antonio de Alarcón, nacido en Guadix, y que en 1872 publicó *La Alpujarra*: sesenta leguas a caballo precedidas de seis en diligencia. Desde Yegen se pueden visitar Bérchules, Cadiar, Valor y Ugíjar. Todos ellos pueblos que mantienen la esencia alpujarreña

PARA COMER Y DESCANSAR

El Tinao. Cocina clásica alpujarreña. C/ Carretera, 12- Yegen.

La Casa de los Vientos. Con más de 100 años de existencia y rehabilitada en su totalidad. Turismo rural. C/ Callejón del Manzano, 21- Yegen.

La Almunia de la Alpujarra. C/Carretera, 24 – Yegen.

En la localidad de Mecina de Bomberrón, hay una gran oferta de turismo rural y de hoteles con spa.

SEGUNDO RECORRIDO:

Desde Trevélez, un pueblo famoso por sus jamones acogidos a IGP y que la reina Isabel II le concedió el sello de la Casa Real, ya que era su preferido. Sus casas alpujarreñas escalonadas están distribuidas en tres barrios. Su ubicación, en el Parque Natural de Sierra Nevada, asegura unas vistas únicas y precisamente el deshielo de las cumbres de esta Sierra surten numerosas fuentes que a su vez mantienen vivos los tradicionales lavaderos. El Mirador de la Era del Fuerte ofrece un paisaje espectacular. Muy recomendable es visitar Pórtugos, con la Ermita de las Angustias, la Fuente Agria y el Chorreón de Pórtugos.

Hay una ruta circular para practicar senderismo de Pitres-Pórtugos y Busquitar.

PARA COMER:

Restaurante La Fragua. Cocina alpujarreña. C/Posadas, 9 – Trevélez.

Restaurante Piedra Ventana. Cocina alpujarreña. C/ Carretera Ugíjar, 36 – Trevélez.

TERCER RECORRIDO:

Desde Lanjarón, famosa localidad por sus aguas medicinales y balneario se llega a Orgiva, imprescindible su plaza de la Alpujarra y dos grandes tinaos en los que están representados en cerámica todos los pueblos alpujarreños y está rodeada de bares y cafeterías. Soportújar, se considera el “pueblo de las brujas de España” y se podrá ver cómo esta leyenda, que fue llevada a esta tierra por los gallegos que llegaron en el siglo XV a esta localidad, ha dejado algunas muestras escultóricas y construcciones (la Cueva del Ojo de la Bruja, la escultura de Baba Yaga...).

Dejando Soportújar es imprescindible ir al Conjunto Histórico del Barranco de Poqueira para disfrutar de los tres pueblos considerados más bonitos de la



Alpujarra granadina: Pampaneira, Capileira y Bubión y que se encuentran en el valle formado gracias al río Poqueira. Pampaneira, además de su belleza se considera la localidad de la artesanía y en concreto de las jarapas alpujarreñas que se pueden adquirir en varios locales. La plaza de la Libertad, Lavadero del Cerrillo, la iglesia de Santa Cruz y los “tinaos” de sus calles.

Capileira, es el pueblo más alto del Barranco de Poqueira, y en sus calles se admira la arquitectura nazarí con sus casas de tejados planos y chimeneas muy peculiares y permanecen costumbres gallegas. El Museo de Pedro Antonio de Alarcón, es una muestra de utensilios y herramientas de los alpujarreños y varios miradores regalan unas vistas únicas del Mulhacén. Bubión, conserva la arquitectura tradicional nazarí con sus pasillos cubiertos sobre las calles. El Museo Casa Alpujarreña muestra como vivían los antiguos habitantes de la zona.

PARA COMER Y DORMIR:

Ruta del Mulhacén. Cocina tradicional alpujarreña. Avda.Alpujarra, 6 – Pampaneira.

Restaurante El Limonero. Cocina para todos los gustos. Av. González Robles, 3 – Órgiva.

Restaurante Elysium. Cocina de vanguardia sorprendente. C/Alameda Virillas de Rondán, 16 – Melegís (a 15 km. de Lanjarón). Tiene hotel.

La Casa Madre. Cocina italiana. A-348 – Órgiva.

Hotel Alcadima. C/Francisco Tárrega, 3 -Lanjarón.

Hotel Rural Alfajía de Antonio. C/ Carril, 5 - Capileira.

Hotel Real de Poqueira. C/ Dr. Castilla, 11 - Capileira. Tiene restaurante.

Hotel Rural Estrella de las Nieves. C/ Huertos, 21 - Pampaneira. Tiene restaurante.



GASTRONOMÍA ESCRITA POR BRENAN

Los platos que nombra y, en algunos casos, hasta explica, la receta es; la cazuela, que le encantaba, que era un guiso de arroz, patatas, verduras, tomates, pimientos, almendras... ¡de todo! La paella, sí, Brenan la cita y la describe, pero es un arroz mixto. Le gustaban menos la olla gitana, la ropa vieja, los potajes de lentejas y judías y el puchero que le recuerda al pô-au-feu francés... y denosta los garbanzos.

Le encantaban el gazpacho andaluz en verano y el gazpacho de invierno en el que un huevo escalfado bailaba en una 'sopa' fría que era una vinagreta con agua y trozos de pan flotando en ella. El bacalao salado le encantaba y le parecía delicioso cuando estaba bien desalado y cocinado. Los jamones curados en la nieve, "que se comían crudos" y también los curados en sal. De vez en cuando compraban conejos, liebres y perdices. El cabrito lo comían muy de vez en cuando.

Las gachas, comida de las altas montañas y de pastores. En las aldeas las comen con sardinas fritas, tomate y pimientos. Las migas, que se comían con sardinas fritas o con chocolate. El pan goza de las alabanzas de Brenan, así como la hogaza, los roscos, el pan de maíz, el de centeno y las tortas dulces. Comían manteca de cerdo sazónada con ajo, ya que no conocían la mantequilla.

Brenan se entretiene en explicar algunas verduras, algunas silvestres como los espárragos y las tagarninas y otras como el hinojo, las collejas y las acederas. Se consumían en ensaladas y otras en guisos.

Emblemático es el plato alpujarreño y se compone de huevos fritos, patatas a la pobre, jamón de Trevélez, longaniza, morcilla y lomo de orza. (Este no lo nombra Brenan).

Enumera como en otoño colgaban kilos de finas uvas que en primavera estaban rugosas y dulces, así también con-



servaban caquis, naranjas, limones, membrillos y manzanas y conservaban "botes de mermelada de naranja, cerezas y de higos verdes cuyo modo de preparar yo le había enseñado a María". Tomates, berenjenas, cebollas, pimientos, orzas con aceitunas curadas en casa, albaricoques e higos secos, miel...

Los pescados llegaban desde la costa, casi todas las noches en mulas y se vendían de puerta en puerta. Dulces que no nombra Brenan, pero que son típicos, así los soplillos, roscos fritos y pan de higos.

La DOP Vino de Granada, acoge tres subzonas vitivinícolas, siendo una de ellas la de Contraviesa-Alpujarra, al sur de Sierra Nevada y al borde del mar mediterráneo. Son vinos de altura, ya que se cultivan a más de 1.000 metros y el especial vino de costa. Los rosados son los más típicos de la zona, pero también se elaboran blancos y tintos. Los rosados y blancos son afrutados y muy agradables y los tintos con una capa muy intensa tienen mucho cuerpo. **x**

Más protección con hasta

6 meses gratis

en tu seguro⁽¹⁾

CONTRÁTALO
ANTES DEL
31 DE JULIO

**Cuidarte hoy para vivir
mejor mañana, eso es
bienvejecer.**

asisa 
mejor así

(1) Conforme a las bases legales y condiciones disponibles en <https://www.asisa.es/seguros-medicos/promociones>



**Tu infraestructura sin límites:
conecta tu red desde cualquier
oficina de Correos.**

**Más de 2.300 puntos
para llegar donde otros
no llegan.**

