

Año XXXI | N. 312 | Junio | 2020



# *Sanidad vegetal,* **la sanidad de las producciones agrarias y forestales**

*La gestión del carbono  
en la nueva ley de Cambio Climático*

---

*Biodiversidad  
para mejorar la Sanidad Vegetal*

---

*La necesidad de avanzar hacia una nueva economía de plásticos:  
sobran los motivos*



# La transformación de la educación tras la pandemia



**DENISE SÁNCHEZ**  
Responsable del Foro de Universidades  
del Club Excelencia en Gestión

Nuestro ecosistema educativo está siendo puesto a prueba y son muchas las interrogantes que se plantean: ¿cómo afrontar el reto de la conciliación? ¿Cómo adaptarnos al cambio en las formas de trabajar y de estudiar? ¿Hasta qué punto las metodologías tradicionales son imprescindibles ahora que hay tecnología? ¿Cómo gestionarnos de forma excelente, innovadora y sostenible?

Ya lo decía Miguel Barrero, director de la Fundación Santillana, "Esta crisis ha puesto de relieve desafíos, problemas y necesidades que ya estaban; ha sido el aprendizaje que falta para que sea inexcusable definir la escuela del siglo XXI".

La crisis finalizará, pero las herramientas online se seguirán utilizando de manera mucho más integrada y como complemento a la enseñanza tradicional. Sin embargo, en estos días de confinamiento hemos podido observar un reto que debemos afrontar lo antes posible para que nadie se quede atrás: la brecha digital se hace más grande en aquellos nichos de población vulnerables desde el punto

de vista económico y sociocultural, socavando aún más la equidad en el aprendizaje.

Es en este marco donde se está gestando un nuevo modelo educativo que debe apostar por la excelencia en todos los niveles.

En el caso de la universidad, son muchos los centros que se han volcado para transformarse en un tiempo récord, aportando innumerables recursos para poder atender a la formación de sus estudiantes. Todos los grupos de interés involucrados se han volcado sobre un objetivo común, consiguiéndose no sólo mantener el aprendizaje, también se han ampliado servicios, han crecido las referencias digitales en sus bibliotecas y hasta se han defendido tesis de forma telemática. La Universitat Oberta de Catalunya nos cuenta cómo está cambiando el sistema educativo, qué acciones ha desarrollado para afrontar la situación creada por el coronavirus y lo que está haciendo para prepararse para la nueva realidad.

Pero, como ya hemos dicho, esto no quiere decir que se haya tocado techo. Quedan muchos frentes abiertos que se deben abordar y solucionar lo antes posible, sobre todo si tenemos en cuenta el posible rebrote que se vaticina para los inicios del curso que viene.

Parece que el entorno digital, tan útil en los peores momentos de la crisis sanitaria, va a seguir avanzando en este ámbito, pero las universidades deben tener claro un aspecto: no ha de convertirse en ningún caso en el verdugo de la atención personalizada que se ofrece desde el punto de vista presencial, mucho más amable y cercana. Otro de los retos a corto plazo que ya se están abordando desde los centros que trabajan por la excelencia.

En este sentido, desde hace 29 años, el Club Excelencia en Gestión, asociación empresarial sin ánimo de lucro, trabaja con el propósito de contribuir a crear una sociedad mejor, promoviendo organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible con confianza en el futuro. Y a través de su Foro de Universidades, que aglutina a 30 centros referentes en España, hemos querido compartir la particular visión de uno de nuestros socios que está construyendo futuro.

La Universitat Oberta de Catalunya nos cuenta cómo está cambiando el sistema educativo, qué acciones ha desarrollado para afrontar la situación creada por el coronavirus y lo que está haciendo para prepararse para la nueva realidad.



## Entrevista a Josep A. Planell, rector de la Universidad Oberta de Catalunya



### En el nuevo escenario que ha traído la COVID-19, la formación online está en auge, ¿a qué retos ha hecho frente la UOC durante estas semanas de confinamiento?

Hemos tenido que tomar decisiones importantes en relación con las prácticas, la evaluación y otros aspectos docentes que han requerido mucho trabajo y mucho compromiso por parte de gran cantidad de personas. El compromiso se ha hecho muy patente también en los investigadores y las investigadoras, que han propuesto hasta una quincena de proyectos de investigación en convocatorias urgentes para aportar conocimiento sobre el SARS-CoV-2 y la COVID-19. Es muy destacable también cómo el profesorado se ha volcado en atender a las peticiones de análisis y reflexión de los medios de comunicación explicando desde los efectos económicos de este parón para la sociedad a cómo gestionar mejor el confinamiento desde una perspectiva psicológica. Asimismo, se han organizado en un tiempo récord varias iniciativas para poner la experiencia de docencia en línea de la UOC al servicio de la comunidad docente, como, por ejemplo, todos los seminarios web (*webinars*) de la iniciativa «Docencia no presencial de emergencia».

### ¿Cómo está cambiando el sistema educativo? Y ¿cómo debería transformarse?

El confinamiento ya nos ha planteado unas primeras cuestiones que nos interpelan directamente, como la evidente revalorización social de la ciencia y, en general, del conocimiento. Han recuperado relieve social y cívico los laboratorios, las bibliotecas y los centros de investigación acreditados, los profesionales médicos, los referentes humanísticos, los creadores de opinión contrastados y los medios de comunicación creíbles. Este prestigio ciudadano del saber científico y humanístico nos exige reforzar el papel de la universidad como nodo de creación, conexión y divulgación. Y hacerlo de forma doblemente crítica y autocrítica.

### ¿Qué experiencias de aprendizaje ofrece la Universidad a las empresas?

La Universidad, a través de UOC Corporate, acompaña a las empresas e instituciones ofreciéndoles programas formativos diseñados a medida. Son soluciones que capacitan a los profesionales, que les ayudan a crecer personalmente, que mejoran la

competitividad de las organizaciones en que trabajan y que transforman su cultura. Por ejemplo, hemos ayudado a formar a los empleados de Banc Sabadell en gestión financiera y a fortalecer las capacidades de *project management* y de liderazgo de su área tecnológica. También por medio del aprendizaje, hemos contribuido a que los empleados de Affinity sean embajadores de la marca.

### ¿En qué consiste su Portal de la transparencia?

La transparencia es un instrumento imprescindible en una universidad impulsada para dar un servicio público. El Portal de transparencia de la UOC demuestra esta voluntad de ser translúcidos, haciendo más accesible y visible información, datos e indicadores significativos de nuestra universidad. El portal agrupa la información más actualizada que se encuentra publicada en distintos espacios web, para facilitar el acceso a los datos más relevantes. La organización de la universidad, investigación e innovación, docencia, calidad, el trabajo en la UOC y economía y finanzas son los grandes ejes en los que se organiza el portal.

### ¿Cómo lleva a cabo la UOC su gestión?

Somos una institución de mandato público y gestión privada mediante una fundación sin ánimo de lucro. Nuestro modelo de gestión sustenta la base para ser competitivos y sostenibles. Nuestras actividades clave son la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento. Los objetivos estratégicos los marca el Consejo de Gobierno, que delega en el Consejo de Dirección la gestión del día a día. El Patronato es el máximo órgano de representación, gobierno y administración. Además, para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, la universidad dispone de un sistema de gestión de la calidad, basado en procesos. Este sistema va a ser certificado por la agencia de calidad AQU durante el 2020.

### ¿Qué destacaría de su modelo educativo?

El modelo de aprendizaje de la UOC, basado en el acompañamiento continuado del estudiante y en la resolución de actividades, es único y distintivo. Tanto la manera de aprender como la oferta docente de la UOC facilitan estudiar en cualquier momento vital y profesional. El estudiante gestiona su tiempo, planifica su ritmo de estudio, compaginando el aprendizaje con las otras responsabilidades que tiene.

Además, la manera de aprender 100% *online* hace posible que los estudiantes de la UOC adquieran unas competencias singulares: un alto nivel de competencias digitales, una elevada capacidad de organizarse y de gestionarse el tiempo, y la capacidad de trabajar colaborativamente en red, todas ellas muy bien valoradas por los ocupadores.

Hace 25 años que somos referentes en educación *online* de calidad. Un modelo, acreditado por las agencias de calidad y que sigue los estándares del sistema universitario europeo, avalado por la prestigiosa revista británica especializada en educación, Times Higher Education, quien sitúa a la UOC entre las siete mejores universidades (y la única *online*) de España y entre las 600 mejores universidades del mundo. ●



## Consejos para incorporarse a una empresa en tiempos de teletrabajo

«Incorporarse a un nuevo trabajo siempre genera cierta ansiedad o incertidumbre, pero si no hay el refuerzo inmediato presencial puede provocar más inseguridad». La profesora colaboradora de los **Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)**, experta en salud laboral y psicología, Helena Thomas, admite que comenzar en un empleo en esta época de teletrabajo puede entrañar un problema añadido a los nervios iniciales propios de esta situación. Eva Rimbau, también docente de los **Estudios de Economía y Empresa**, está de acuerdo en que la persona que afronta un nuevo trabajo puede necesitar «referentes», sobre todo si se trata de compañías que no tienen experiencia en desarrollar su actividad desde casa. Igual que se debería hacer con un trabajo presencial, opinan ambas, quien lidera el equipo debe avisar a todos los miembros de la nueva incorporación y de sus funciones para cohesionar al grupo y hacer más fácil la llegada. «Hay que preparar el terreno para que cuando se incorpore la persona todo el mundo sepa quién es y a qué viene», resalta Thomas.

Ambas expertas proponen que la persona al mando o alguien del equipo puedan servir de guía y que se establezcan herramientas para que tenga lugar cierta socialización, aunque sea en línea. «Es conveniente hacer esfuerzos adicionales», sugiere Rimbau, que considera que videoconferencias o un canal de chat pueden suplir la falta de contacto físico. Thomas añade que las reuniones virtuales u otro tipo de contactos pueden servir para plantear dudas, dar orientaciones y, sobre todo, para evitar el aislamiento del nuevo trabajador: «Muchas veces estás delante de una pantalla de ordenador y no sabes quién está al otro lado; parece que estás hablando a la nada».

Otra de las maneras para dar la bienvenida a un nuevo empleado puede ser una guía, que puede tener forma de documento de texto, de tutorial o de seminario web. «Es como lo que antes eran los manuales de acogida. Son buenas prácticas que deberían implantarse y, además, ahora que haremos más teletrabajo, se rentabilizarían enseguida», explica la experta en salud laboral y psicología.

### Entendimiento y autonomía

Cualquier tipo de contacto no presencial sufre la carencia del lenguaje no verbal, subrayan las expertas, por lo que es necesario fijarse en la forma de expresarse. «Hay que ser especialmente cuidadosos, sabiendo que nos falta una gran parte de información», advierte Thomas, que recomienda leer dos veces los mensajes antes de enviarlos y ser conscientes de que el tono en las frases lo pone la persona que las lee.

Las profesoras también consideran que los periodos de adaptación serán más largos si se comienza a trabajar desde casa. «La autonomía al principio será más baja. Es necesario dar un tiempo para que la persona que se acaba de incorporar conozca sus tareas, sus herramientas, a sus interlocutores...», defiende Rimbau. Por su parte, Thomas opina que el tiempo de adaptación será «mayor» aunque dependa, por ejemplo, de

si se conocen o no las herramientas de trabajo. «Enfrentarnos a un cambio tecnológico siempre nos genera estrés», resalta.

El teletrabajo que gran parte de la ciudadanía estrenó con el estado de alarma también ha provocado problemas de conciliación o de desconexión digital, que se pueden ver agravados en el caso de nuevas incorporaciones. Rimbau reclama que se respete el derecho al descanso de toda la plantilla y, junto con Thomas, cree que es el momento de añadir al cumplimiento de la normativa sobre el tema el complemento del diálogo y el acuerdo» y de apostar por la «flexibilidad».

La persona que ejerce la jefatura tiene un papel muy importante tanto en poder alcanzar pactos sobre la manera de trabajar como en la bienvenida del nuevo miembro del equipo y en la cohesión de un grupo virtual. Con respecto a la persona que se incorpora, ambas docentes de los Estudios de Economía y Empresa creen que esta figura debe ser la de referente. «Tendrá que ejercer de guía, tener momentos más frecuentes de contacto, aunque sean breves, y aprovechar esos momentos para aclarar expectativas, comentar el trabajo en curso y resolver posibles dudas», explica Rimbau, a lo que Thomas añade que debe efectuar un «control no rígido» de lo que el nuevo integrante del grupo hace en su jornada para poder ayudarlo.

### Claves para ser un buen líder desde casa

Las dos expertas se muestran de acuerdo en que no es fácil ser líder de un equipo que no comparte espacio laboral físico, pero también coinciden en que se puede aprender a hacerlo, para lo cual es básico, apuntan, rectificar, probar y avanzar en la cohesión y la productividad del grupo. Según ambas, las claves de una buena jefatura no presencial son estas:

- Conocer a todos los miembros del equipo y esforzarse por saber lo máximo de las nuevas incorporaciones para poder conocer sus necesidades y hacer que se sientan lo mejor posible de manera individual y en el grupo.
- Cohesionar al grupo, presentando a la persona que llega al equipo y explicando quién es a cada uno de los miembros y qué función tiene en la empresa. Quien está al mando debería plantear encuentros formales o informales para que todos se conozcan, aunque sea de manera virtual, y fomentar el espíritu de equipo, ya que el teletrabajo perjudica el sentimiento de pertenencia, la implicación en la empresa.
- Asegurarse de que las personas trabajadoras disponen de las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de manera óptima y ayudarlas a resolver las dudas o problemas que se puedan encontrar, sobre todo a los nuevos miembros del equipo.
- Orientar a las nuevas incorporaciones en las prioridades y los objetivos de la empresa y el equipo, y programar los encuentros necesarios para poder avanzar en estos.
- Motivar al grupo, tratando de ser, la propia persona con responsabilidad directiva, un ejemplo para todos. Es recomendable, según Thomas, que sea carismática, que anime y genere confianza y al mismo tiempo que establezca objetivos ambiciosos con sus subordinados para que estos alcancen mayores cotas de éxito. ●

## El propósito: la mejor hoja de ruta para la construcción del futuro de las empresas.

El Club Excelencia en Gestión, asociación empresarial dedicada a mejorar la gestión y resultados de las organizaciones, lleva tiempo impulsando sus llamados Management Talks, que buscan compartir e impulsar el conocimiento. Se trata de sesiones de co-creación en las que, desde un punto de vista multidisciplinar, diversas organizaciones comparten experiencias con el fin de aprender conjuntamente estrategias y formas de hacer en áreas que influyen notablemente en la gestión excelente de las organizaciones.

El último, celebrado de forma online, se ha dedicado a la construcción del propósito que debe tener cada organización, con Ibercaja como anfitrión y con la participación de voces expertas de algunos de los socios del Club Excelencia en Gestión. Todos ellos han compartido la idea de que tener un fin a lograr es la principal guía de una organización a lo largo del tiempo, y que siempre ha de estar unido a unos valores.

Ese propósito debe ser inspirador y atractivo, beneficio para el ecosistema en el que se mueve la organización y compartido por todos sus grupos de interés. Aquellas organizaciones con un objetivo final correctamente definido obtienen mejores resultados y sobresalen en su entorno.

Gracias a la reflexión y el debate propiciado en este Management Talks virtual, el Club Excelencia en Gestión ha elaborado un listado de conclusiones y recomendaciones que a continuación propone:

### Las 4 claves para construir de forma idónea un propósito para nuestra organización

- 1) Saber cuál es el propósito del propósito. Para dar con esa idea inspiradora y motivadora que va a acompañar a nuestra organización a lo largo del tiempo, debemos pensar en cómo nos gustaría que fuese recordada: por lo que aportó, por sus logros, etc. Ha de ayudar a contextualizar acciones tácticas y operativas, estratégicas o de difusión de marca, y estar ligada en todo momento con la misión, la visión y los valores de nuestra empresa.  
Ha de servir para crear cultura y mostrar a todos sus equipos, desde los directivos hasta los empleados base, el 'para qué' van a desarrollar su trabajo. Debe resumirse en una sola frase y estar siempre presente en los discursos habituales. Y, por supuesto, no ser sólo un enunciado, sino la motivación que mueva las bielas de la organización.
- 2) No puede ser cortoplacista. A pesar de los cambios que se puedan dar en el ecosistema de la empresa y del entorno VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad) en el que tenga que lidiar, el propósito debe mantenerse en el tiempo. Incluso en situaciones tan



complicadas como la que estamos viviendo en estos momentos. Lo que sí ha de ser flexible es la estrategia, que debe poderse cambiar en función de las circunstancias. Aunque siempre ha de estar diseñada alineada con ese objetivo global y acompañada de la visión y los valores de la organización.

- 3) Un mensaje único y adaptable a cada grupo de interés. Es importante dar con una idea que nos diferencie de otras organizaciones y que pueda aportar valor a cada uno de nuestros grupos de interés. El propósito ha de llegar a todos ellos e involucrarlos. Para ello, se pueden establecer mecanismos de diálogo con cada uno desde una perspectiva de igualdad, huyendo de jerarquías y con un enfoque win-win.

Esto debe llevarse a cabo con especial interés entre las personas que forman parte de la empresa. Es decir, sus trabajadores, a los que hay que implicar en la definición del propósito e identificarlos con él. En este sentido, es importante contar con mecanismos de medición con los que se pueda comprobar si la cultura de la organización está calando entre quienes la conforman.

- 4) Sucumbir al impacto de la actualidad sólo en caso de reinención. Como ya se ha comentado anteriormente, situaciones como la que estamos viviendo en estos momentos no debería ser excusa para modificar el propósito. Sin embargo, si la empresa ha optado por reinventarse, sería interesante plantear un nuevo fin.

La vía de la refundación no ha de desdeñarse si se han producido cambios profundos relacionados con los grupos de interés. Y teniendo en cuenta la tremenda alteración que ha sufrido el ecosistema empresarial en las últimas semanas, no será extraño encontrar casos de organizaciones que renazcan de sus cenizas con otro enfoque y, en consecuencia, con otro propósito.

Construir el propósito de la organización es una parte fundamental del nuevo Modelo EFQM 2020, impulsado en España por el Club Excelencia en Gestión, que está vigente desde principios de año. El Modelo EFQM es una herramienta eficaz para afrontar el cambio y la transformación necesarias para la sostenibilidad de cualquier organización a lo largo del tiempo, buscando un equilibrio entre la mejora de su funcionamiento en el presente y su preparación para el futuro. ●