

FMM | **FACILITY MANAGEMENT MAGAZINE**

Número 35 | Septiembre 2026

FM y Gestión del Talento ante las nuevas competencias

ESPECIAL #FM_GESTIONDELTALENTO

04 | FRACTTAL

Anticipar en lugar de apagar fuegos: el nuevo perfil técnico del FM

06 | INFRASPEAK

Dreamfit escala su inversión con el mantenimiento conectado a Infraspeak

08 | SERVEO

Facility Management: talento, digitalización y experiencia

10 | ISS

Cómo profesionalizar el Facility Management a través del desarrollo del talento

12 | J2 INNOVATIONS

Cuando los edificios empiezan a pensar: la próxima evolución de los edificios inteligentes

14 | VIGILANT

Digitalizar la gestión del talento para transformar el Facility Management

16 | SELECTA

Sabio, Explorador, Cuidador y Creador: el talento que viene al Facility Management

18 | DELIKIA

Delikia hace una actualización de su app y estas son las novedades que presenta

20 | HONEYWELL

Edificios inteligentes: de la gestión reactiva a la gestión autónoma

ESPECIAL
#FM_GESTIONDELTALENTO

24 | ENTREVISTA

“El bienestar debe convertirse en una capacidad estratégica de las organizaciones”

Fernando Lallana, Presidente de Obbio y Wellbeing & Workplace Manager en Heineken.

30 | ENTREVISTA

“No hay guerra entre generaciones. El nuevo reto es construir un pacto entre empresa, talento y sociedad”

Alejandra Nuño, socióloga, empresaria y analista de medios de comunicación.

34 | OPINIÓN

El Facility Management y la gestión del talento ante las nuevas competencias

Andrés Jiménez de la Cuesta, Business Director, Robert Walters.

38 | SDV PARTNERS

¿Cómo diseñar espacios que mejoren la productividad?

40 | AFIANZA

Technical Due Diligence: la base de una inversión segura

42 | ASPOR

El talento híbrido: la verdadera transformación del Facility Management

44 | FAMASE

El FM y la gestión del talento ante las nuevas competencias

46 | STRUCTURALIA

Gestión del talento en Facility Management: lo que revela el nuevo Barómetro Educa PHAROS

48 | LEDVANCE

La sostenibilidad como pilar del facility management del futuro

50 | ELECOX

Del mantenimiento a la gestión inteligente: el nuevo reto del Facility Management

52 | FOOT ANALYTICS

Foot Analytics despliega la IA agéntica en la operación de los edificios

54 | RICOH

El workplace como herramienta para atraer y desarrollar el talento

56 | FUTURE MOTORS

Future Motors Iberia impulsa la eficiencia energética en los secaderos del Grupo Vall Companys

58 | GRUPO SIFU

El Facility Management como herramienta de retención de talento

60 | LACERA

Un sector donde comienzan muchas trayectorias profesionales

Editorial

Facility Management y Gestión del Talento: el reto de las nuevas competencias

El Facility Management está dejando de ser una función operativa de soporte para convertirse en un pilar estratégico dentro de las organizaciones. Durante años, gestionar espacios, instalaciones y servicios se entendía como una tarea general e invisible, cuyo éxito era difícil de cuantificar. Hoy, sin embargo, el sector atraviesa una transformación profunda que obliga a repensar no solo los procesos, sino, sobre todo, a las personas que los lideran.

La digitalización, la sostenibilidad, la hibridación de los espacios de trabajo y las nuevas expectativas de los usuarios han redibujado el mapa de competencias que un profesional del Facility Management debe dominar. Ya no basta con conocimientos técnicos en mantenimiento o gestión de proveedores. Se exige una visión integral: capacidad analítica para interpretar datos de sensores e IoT, sensibilidad medioambiental para liderar estrategias ESG, habilidades digitales para operar plataformas de gestión inteligente, y, cada vez más, competencias blandas como la comunicación, la gestión del cambio, la negociación y el liderazgo de equipos multidisciplinares.

Este cambio de paradigma sitúa a la gestión del talento en el centro de la conversación. Las organizaciones que aspiran a un Facility Management de

excelencia deben invertir en programas de formación continua, en la actualización de perfiles profesionales y en la atracción de talento joven capaz de combinar sensibilidad tecnológica con pensamiento estratégico. El talento del futuro en este sector no será solo técnico, sino también adaptable, curioso y con capacidad de aprendizaje constante.

Además, la brecha generacional plantea un reto adicional: conjugar la experiencia acumulada de quienes han gestionado instalaciones durante décadas con la agilidad digital de las nuevas generaciones. Esta convivencia, bien gestionada, puede convertirse en una fuente de innovación y de transferencia de conocimiento invaluable.

En definitiva, el Facility Management del siglo XXI no se sostiene únicamente sobre tecnología o procesos eficientes, sino sobre personas capaces de anticiparse al cambio. Apostar por la gestión del talento y por el desarrollo de nuevas competencias no es una opción, sino una necesidad estratégica para que las organizaciones sigan siendo competitivas, sostenibles y humanas en un entorno cada vez más exigente.

Que esté más centrado en Facility Management y Gestión del Talento ante las nuevas competencias.



Marta Sevilla Marinas

Sponsor de la Comisión de Comunicación de IFMA España

IFMA España no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los reportajes contemplados en esta publicación. Del mismo modo, cualquier información, gráficos o fotografías publicadas, no podrán ser reproducidas total o parcialmente sin el consentimiento expreso de la asociación. Esta publicación ha sido editada por IFMA España.

Anticipar en lugar de apagar fuegos: el nuevo perfil técnico del FM

La inteligencia artificial redefine cómo aprendemos, decidimos y mantenemos los activos.

La tecnología, y especialmente la inteligencia artificial, está redefiniendo las competencias del técnico de Facility Management. El futuro ya no pasa por reaccionar más rápido, sino por **anticiparse, interpretar** la información operativa y **preservar** el conocimiento crítico de las organizaciones.

El fin del oficio reactivo

Durante décadas, la competencia central de un buen técnico de Facility Management fue resolver incidencias: llegar rápido, diagnosticar sobre el terreno y devolver el activo a servicio. Era un oficio construido sobre la experiencia y la capacidad de reacción. El problema es que reaccionar bien no es lo mismo que controlar la operación.

Según el [Diagnóstico del Downtime Industrial 2026](#) elaborado por Fracttal, el 65% de las organizaciones reconoce que al menos una de cada diez paradas ocurre sin previo aviso. Así, cuando la sorpresa es estructural, apagar fuegos deja de ser una virtud y pasa a ser un síntoma.

La operación moderna exige algo distinto: anticiparse al fallo antes de que impacte en la continuidad del servicio.

Nuevas competencias para una operación inteligente

El equipo que trabaja sobre una operación digitalizada ya no espera a que el activo falle.

Sensores IoT, plataformas cloud y [agentes de inteligencia artificial](#) permiten identificar anomalías, contextualizar la información y proponer acciones antes de que se produzca una incidencia.

Sin embargo, la principal transformación no es tecnológica, sino profesional. La nueva competencia del técnico no consiste únicamente en utilizar nuevas herramientas, sino en **desarrollar criterio** para interpretar la información disponible, validar recomendaciones y tomar mejores decisiones operativas.

Y así, mientras la inteligencia artificial aporta velocidad y memoria, **el profesional aporta experiencia, contexto y capacidad de juicio**. Ninguno sustituye al otro.

Además, **la IA está democratizando el acceso al conocimiento operativo** dentro de las organizaciones que la han implementado con éxito a través de un buen histórico de datos. Un técnico puede consultar el histórico completo de un activo, acceder a procedimientos documentados o recibir asistencia contextualizada durante la ejecución de una orden de trabajo. La experiencia acumulada deja de depender exclusivamente de las personas y pasa a convertirse en un activo compartido por toda la organización.



La IA no sustituye el conocimiento del técnico: evita que se jubile con él.

La brecha de talento que la IA ayuda a cerrar

El reto actualmente es doble: incorporar nuevas competencias digitales y hacer frente a una creciente brecha de talento. La dificultad para atraer perfiles técnicos cualificados, unida al progresivo relevo generacional del sector, está poniendo en riesgo uno de sus activos más valiosos: el conocimiento operativo acumulado durante décadas.

Según el [Diagnóstico del Downtime Industrial 2026](#), **el 69% de los profesionales de mantenimiento tiene hoy 50 años o más**, y buena parte de su experiencia no está documentada.

Capturar, preservar y transferir ese conocimiento se ha convertido en una necesidad operativa. La IA permite hacerlo a través del histórico de intervenciones, procedimientos y recomendaciones contextualizadas, reduciendo la dependencia del conocimiento individual y facilitando la incorporación de nuevos perfiles al equipo.

Elevar el rol, no eliminarlo

Existe un malentendido cuando se habla de automatización: asumir que la tecnología sustituirá al profesional. La realidad es justamente la contraria.

El reto no es eliminar puestos de trabajo, sino **elevar el valor que aportan los equipos de Facility Management**. El tiempo que antes se dedicaba a registrar incidencias manualmente, buscar información o reaccionar ante imprevistos puede invertirse en **analizar** patrones, **optimizar** planes de mantenimiento y **priorizar** intervenciones críticas.

Para el Facility Manager, que gestiona activos críticos en oficinas, hospitales, centros logísticos o infraestructuras complejas, este cambio supone una oportunidad para **construir operaciones más resilientes, eficientes y preparadas** para anticiparse a los riesgos operativos.

La habilidad determinante de los próximos años no será únicamente técnica. Las organizaciones necesitarán profesionales capaces de trabajar en entornos operativos cada vez más digitalizados, interpretar datos y colaborar con sistemas inteligentes que aprenden y evolucionan junto con la operación.

Abelardo Oropeza
Regional Sales Manager

Dreamfit escala su expansión con el mantenimiento conectado a Infrasppeak

Dreamfit, una de las grandes cadenas de gimnasios de España, con 31 centros, 500 empleados y más de 17000 activos, ha digitalizado su mantenimiento para sostener el ritmo de su expansión sin perder control ni trazabilidad.

Antes de Infrasppeak, la gestión se repartía entre correos, llamadas, WhatsApp y notas internas, un modelo especialmente complejo teniendo en cuenta que el **95% del mantenimiento está externalizado**. Las consecuencias eran claras: averías que tardaban en resolverse, incidencias perdidas y poca visibilidad para tomar decisiones.

Con Infrasppeak, recepción, dirección, coordinación, equipos de centro y proveedores trabajan ahora sobre una misma plataforma, con un canal único para reportar, seguir y resolver cada incidencia. El resultado: menos ruido operativo, tiempos de respuesta más ágiles y una detección más temprana de problemas, antes de que lleguen a afectar al socio.

El siguiente paso ya está en marcha: replicar este modelo desde el "minuto cero" en cada nueva apertura, para que cada gimnasio arranque con el mismo nivel de control y trazabilidad desde el primer día.



"Para nosotros es fundamental que el centro esté bien mantenido para que el socio no lo note."

— José Luis Yubero Técnico de Edificación & Gestor FM

dreamfit®

IFMTalks

Facilities con impacto: liderar el cambio desde la sostenibilidad



Invitado
Eva Pareja
Desarrollo de negocio
Eurofirms



Host
Oscar Caballero
IFM — Inside FM Community

IFM Inside Facilities Management

Powered by INFRASPEAK

Nuevo podcast ya disponible aquí.

IFM Talks: facilities con impacto

Eva Pareja nos habla sobre cómo el Facility Management ha dejado de ser sinónimo de mantenimiento para convertirse en una palanca estratégica de negocio, sostenibilidad y personas.

Eva comparte su recorrido desde la ingeniería civil hasta liderar proyectos de FM, los **errores más comunes en sostenibilidad** (greenwashing, alcance 3, compensar sin reducir), cómo convencer a un negocio centrado en costes de que la sostenibilidad también es rentable, y las **habilidades de liderazgo** necesarias para **impulsar el cambio** en organizaciones cada vez más matriciales. Cierra reflexionando sobre los retos de conciliación y las oportunidades para más mujeres liderando el sector.



Predicción, automatización y optimización.
Todo en una sola plataforma de FM

INFRASPEAK

Facility Management: talento, digitalización y experiencia

El Facility Management se observa hoy como una actividad mucho más estratégica, digital y vinculada a la experiencia de las personas. Desde la perspectiva de Serveo, el gran desafío ya no es solo prestar servicios eficientes, sino construir modelos capaces de anticiparse, garantizar calidad y desarrollar el talento que hará posible la evolución del sector. Nos lo cuenta en esta entrevista **Fco. Manuel Bernardino Caro, Chief Operations Officer de Serveo.**

El Facility Management está viviendo una transformación profunda. ¿Cuál es hoy el principal reto del sector?

El mayor reto es el talento. La tecnología, la sostenibilidad y la eficiencia son palancas imprescindibles, pero ninguna funciona sin equipos preparados, comprometidos y con capacidad de adaptación. En Facility Management gestionamos servicios que son críticos para la continuidad de nuestros clientes y para la experiencia diaria de miles de usuarios. Por eso, después de más de dos décadas en este sector, creo que hace tiempo que pasamos de hablar de "prestar servicios" a hablar de "garantizar confianza, disponibilidad y calidad". Y eso depende, por encima de todo, de las personas.

¿Por qué cuesta atraer nuevos profesionales al Facility Management?

Durante años ha sido un sector poco visible: muchas veces solo se percibe cuando algo falla, cuando precisamente su valor está en que todo funcione. Además, hoy competimos por perfiles técnicos, digitales y de gestión en un mercado muy tensionado y de escasez de profesionales. Necesitamos profesionales capaces de liderar equipos, interpretar datos, entender al cliente y tomar decisiones en entornos complejos. Ese perfil híbrido donde las habilidades sociales, mal denominadas blandas, son tan importantes o más que las técnicas, no siempre es fácil de encontrar. Como sector tenemos que explicar mejor nuestro propósito:

el FM impacta en la productividad, la seguridad, la sostenibilidad y el bienestar de las personas.

¿Cómo está cambiando la tecnología el papel del Facility Manager?

La tecnología está convirtiendo al Facility Manager en un perfil mucho más analítico y orientado a la toma de decisiones. La sensórica, el mantenimiento predictivo, los sistemas de gestión, los cuadros de mando y la inteligencia artificial nos permiten anticiparnos, medir mejor y mejorar la calidad del servicio. Pero la tecnología no sustituye al criterio profesional; lo amplifica. El verdadero cambio está en combinar datos con experiencia operativa y cercanía al cliente.

¿Qué deben hacer las empresas para responder a esta nueva realidad?

Debemos invertir en formación, desarrollo profesional y liderazgo cercano. En una compañía como Serveo,

"Hace tiempo que el Facility Management dejó de consistir en prestar servicios. Hoy nuestro trabajo es garantizar confianza, disponibilidad y calidad. Y eso solo es posible gracias a las personas".



"El talento debe convertirse en una prioridad estratégica. El futuro del Facility Management no dependerá solo de la tecnología que incorporemos, sino de nuestra capacidad para formar, atraer, motivar y reconocer a los profesionales".

nuestro papel no es solo gestionar contratos, sino construir capacidades: equipos preparados, procesos sólidos, herramientas digitales y una cultura de servicio orientada a la mejora continua. La calidad no se improvisa; se mide, se entrena, se lidera y se cuida cada día. Y para lograrlo hay que cuidar también a quienes sostienen la operación, Serveo es una gran compañía que siempre ha apostado por desarrollar a las personas y que éstas encuentren el lugar para trabajar toda su carrera profesional, en nuestro sector la experiencia y el conocimiento de las operaciones tienen un gran valor.

A nivel personal, después de más de 20 años en el sector, ¿qué aprendizaje destacarías?

Que este negocio va de personas. Los procesos ordenan, los indicadores ayudan y la tecnología acelera, pero la confianza se construye con equipos. He visto evolucionar el sector desde modelos muy operativos hacia enfoques mucho más estratégicos, y en todos los momentos la diferencia la han marcado las personas: su compromiso, su capacidad de reacción y su orgullo profesional y de pertenencia a un gran equipo.

¿Qué es lo que más te ilusiona del momento que vive el sector?

Me ilusiona que el Facility Management empiece a ocupar el lugar que merece en las organizaciones. Ya no hablamos solo de coste o mantenimiento; hablamos de continuidad de negocio, fiabilidad, disponibilidad, experiencia de usuario, sostenibilidad, eficiencia energética, datos y calidad de servicio. Esa evolución abre una oportunidad enorme para atraer perfiles jóvenes, digitales y con vocación de impacto.

Si tuvieras que lanzar un mensaje al sector, ¿cuál sería?

Que el talento debe convertirse en una prioridad estratégica. El futuro del Facility Management no dependerá solo de la tecnología que incorporemos, sino de nuestra capacidad para formar, atraer, motivar y reconocer a los profesionales que hacen posible cada servicio. Ahí estará el verdadero factor diferencial.

Cómo profesionalizar el Facility Management a través del desarrollo del talento

El Facility Management se ha convertido en una disciplina clave dentro de la estrategia operativa de las organizaciones. Ha pasado de centrarse en el mantenimiento de infraestructuras a gestionar entornos dinámicos, híbridos y cada vez más exigentes. La irrupción de nuevos modelos de trabajo, la necesidad de optimizar costes sin afectar a la operación y el cumplimiento de estándares cada vez más rigurosos han impulsado una evolución hacia un modelo de gestión transversal, medible y estrechamente vinculado a la continuidad operativa y la eficiencia.

A medida que aumenta lo que se espera del área, también cambian las competencias necesarias para gestionarla. Por ello, hablar del presente del Facility Management implica hablar de perfiles en evolución, nuevas capacidades profesionales y modelos de desarrollo continuo.

Además, la gestión del talento en este sector presenta retos específicos. Se trata de una actividad con elevada intensidad de mano de obra, amplia dispersión geográfica y niveles de rotación que, si no se gestionan adecuadamente, pueden generar desafíos estructurales. A ello se suma la dificultad para captar talento cualificado, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

El FM moderno requiere una cultura de servicio apoyada en los datos, la seguridad y la coordinación. La digitalización, la sostenibilidad y la creciente importancia de la experiencia de usuario exigen nuevos

conocimientos y formas de trabajo. En este contexto, la formación continua y el liderazgo de los equipos se convierten en factores esenciales para garantizar el desempeño y la calidad del servicio.

En un sector donde la rotación es un riesgo constante, la fidelización depende en gran medida de la claridad con la que se comunican las expectativas, las oportunidades de desarrollo y el apoyo que recibe cada persona para crecer profesionalmente. Porque profesionalizar el FM implica también profesionalizar a quienes lo hacen posible.

En ISS entendemos el Facility Management como una función integradora que conecta personas, procesos y tecnología. Por ello, consideramos fundamental poner en valor el propósito de nuestro trabajo y cómo contribuimos al bienestar de las personas, al buen funcionamiento de las organizaciones y a la sostenibilidad.

La gran pregunta es cómo adaptar el modelo de gestión del talento sin perder capacidad de respuesta. Nuestra experiencia demuestra que la respuesta pasa por convertir la formación en una auténtica palanca de transformación, tanto internamente como a través de la colaboración con centros formativos y universidades que contribuyan a dar visibilidad al sector.

En este sentido, uno de los ámbitos prioritarios es el desarrollo de capacidades

Nuestra experiencia demuestra que la respuesta pasa por convertir la formación en una auténtica palanca de transformación, tanto internamente como a través de la colaboración con centros formativos y universidades que contribuyan a dar visibilidad al sector.

digitales. El objetivo no es convertir a toda la plantilla en especialistas tecnológicos, sino garantizar que pueda utilizar de forma eficaz herramientas de registro, aplicaciones móviles o sistemas de seguimiento, fundamentales para mejorar la trazabilidad de los procesos y la toma de decisiones.

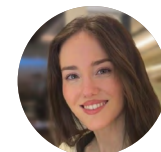
En 2025, en ISS alcanzamos cerca de 167.000 horas de formación para más de 20.700 personas, impulsando contenidos online accesibles y adaptados a distintos colectivos. Además, contamos con plataformas formativas abiertas a toda la plantilla, orientadas tanto al desarrollo de conocimientos específicos de cada puesto como al fortalecimiento de habilidades transversales. Estos entornos de aprendizaje también incorporan contenidos vinculados al onboarding y al cumplimiento normativo, en ámbitos como la ciberseguridad, la protección de datos, la gestión de residuos o la sostenibilidad energética.

Al mismo tiempo, impulsamos programas como Placemakers Workshop, que refuerza el propósito, el sentido de pertenencia y el conocimiento del código de conducta, aspectos decisivos en entornos donde la coordinación diaria y el orgullo profesional contribuyen a mantener la calidad del servicio.

Especialmente en relación con la figura del Facility Manager, contamos con iniciativas como el Programa de Desarrollo de Habilidades de Gestión, completado por 32 profesionales en 2025. Este programa busca consolidar competencias clave de mando intermedio, fundamentales para trasladar los objetivos a la operativa diaria, acompañar la adopción tecnológica y mantener los estándares de servicio en entornos cada vez más exigentes.

Creemos que las capacidades que demanda el sector van más allá del conocimiento técnico. La coordinación, la comunicación, la adaptación y el liderazgo resultan igualmente determinantes para el éxito de las operaciones. Por ello, es fundamental definir desde el inicio qué necesita cada puesto, qué habilidades se esperan y qué recursos requiere cada persona para integrarse, desarrollarse y aportar valor.

Así pues, el Facility Management está evolucionando hacia un modelo más estratégico, tecnológico y exigente en sostenibilidad y experiencia de usuario, pero ese avance no es posible sin el talento. La verdadera transformación ocurre cuando las personas incorporan nuevas competencias y las convierten en hábitos operativos. En un entorno tan cambiante, lo que hace diferencial a una organización es su capacidad de formar y adaptarse, y eso depende de cómo se atrae, se desarrolla y se lidera el talento que sostiene el FM cada día.



Silvia Berenguer
Gerente de
Formación y Desarrollo
en ISS Iberia

Cuando los edificios empiezan a pensar: la próxima evolución de los edificios inteligentes

El camino desde la automatización tradicional hacia una nueva generación de edificios capaces de aprender, anticiparse y actuar. La introducción de Inteligencia Artificial en el mundo del facility.

La inteligencia de los edificios ha evolucionado rápidamente durante la última década. Primero llegó la visibilidad: la capacidad de conectar sistemas, recopilar datos y comprender cómo funcionan los edificios en tiempo real. Luego llegó la analítica, que ayudó a propietarios y operadores a identificar ineficiencias, predecir necesidades de mantenimiento y tomar decisiones más informadas. Y ahora ha llegado la Inteligencia Artificial contextualizada, y ha llegado para quedarse.

Del rendimiento operativo al valor empresarial

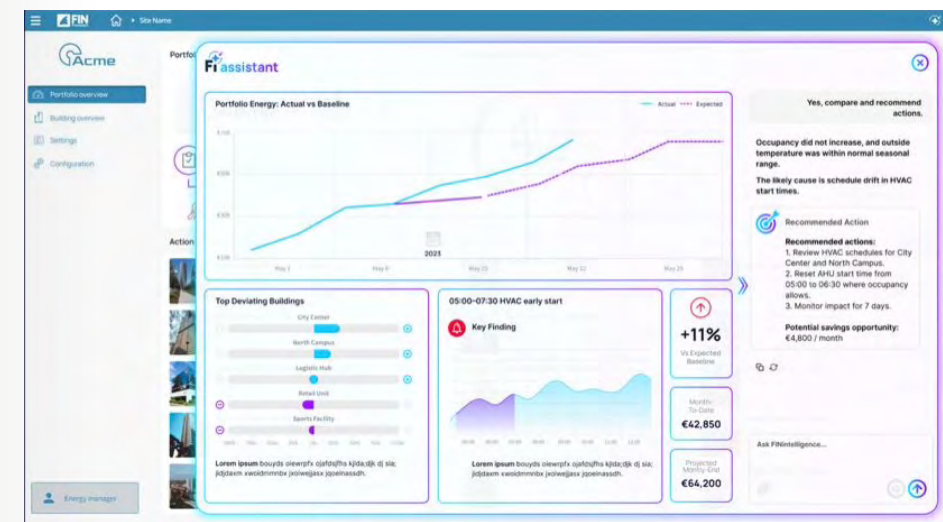
A medida que los edificios se vuelven cada vez más conectados y ricos en datos, existe una demanda creciente de sistemas que hagan algo más que identificar oportunidades de mejora. Las organizaciones quieren ahora tecnología capaz de responder automáticamente a las condiciones cambiantes y de mejorar el rendimiento de forma continua, sin necesidad de intervención humana constante.

Muchos operadores de edificios deben gestionar carteras cada vez más grandes y complejas con recursos limitados. El control inteligente permite a las organizaciones aplicar estrategias avanzadas de forma coherente en múltiples emplazamientos, lo que ayuda a reducir la variabilidad operativa y a mejorar el rendimiento general de los edificios.

En lugar de centrarse en ajustes rutinarios e intervenciones manuales, los equipos de mantenimiento pueden dedicar más atención a la gestión de activos, la experiencia de los ocupantes y la resiliencia operativa a largo plazo.

Los responsables energéticos se enfrentan a un reto similar. La mayoría de las organizaciones tienen acceso a datos de rendimiento extensos, pero traducir esos datos en acciones sostenidas suele seguir siendo difícil. El control inteligente ayuda a cerrar esa brecha integrando la optimización energética directamente en las operaciones diarias. La gestión de la demanda, las estrategias dinámicas de puntos de consigna

Descubra cómo FIN Intelligence está transformando el rendimiento de los edificios a través del control, la optimización y la automatización impulsados por IA.



y las respuestas automatizadas a las condiciones cambiantes permiten a los edificios perseguir continuamente sus objetivos de eficiencia sin depender de revisiones periódicas ni de ajustes manuales.

Para las organizaciones con compromisos de sostenibilidad ambiciosos, esto representa un cambio importante. El rendimiento energético y de carbono pasa a integrarse en la toma de decisiones operativas, en lugar de tratarse principalmente como un ejercicio de generación de informes. Como resultado, las organizaciones están mejor posicionadas para reducir el consumo, gestionar los costes y demostrar avances medibles hacia sus objetivos medioambientales.

Quizás lo más importante es que el control inteligente crea un vínculo directo entre las operaciones del edificio y los resultados empresariales más amplios. Las decisiones pueden evaluarse no solo por su eficacia técnica, sino también por su contribución a la eficiencia energética, la reducción de costes operativos, la reducción de carbono y el confort de los ocupantes.

La Inteligencia Artificial Contextualizada

Mientras que la analítica ayuda a explicar qué está sucediendo y la inteligencia financiera cuantifica su impacto, el control inteligente aborda la siguiente pregunta: ¿qué acción debe tomarse ahora?

La respuesta está en una inteligencia artificial capaz de analizar las condiciones operativas, anticipar necesidades futuras y tomar decisiones de control informadas en tiempo real. La inteligencia artificial debe comprender algo más que datos aislados. Necesita conocer el contexto:

qué representa cada dato, de qué equipo procede y cómo se relaciona con el resto del edificio. Esa es la esencia de la IA contextualizada.

En J2 Innovations, esta visión se está impulsando a través de las nuevas capacidades de FIN Intelligence. Con FIN Intelligence, la IA no se incorpora como un elemento externo, sino que forma parte del propio sistema y trabaja desde el conocimiento que ya existe dentro del mismo.

Para los equipos de mantenimiento, esto supone un cambio respecto a los horarios fijos, los puntos de consigna estáticos y las secuencias programadas manualmente. Los sistemas pueden, en cambio, adaptarse continuamente a los patrones de ocupación, las previsiones meteorológicas, la demanda energética y el rendimiento de los equipos.

Esto representa una evolución fundamental en la gestión de edificios. El sector está avanzando más allá de los edificios inteligentes que simplemente generan datos, hacia edificios inteligentes capaces de comprender las condiciones, tomar decisiones y actuar.

A medida que las organizaciones buscan mayor eficiencia, resiliencia y sostenibilidad, es probable que el control inteligente se convierta en una capacidad definitoria. Los edificios capaces de aprender, adaptarse y optimizar continuamente su propio rendimiento estarán mejor preparados para ofrecer valor tanto operativo como financiero.



Digitalizar la gestión del talento para transformar el Facility Management

Tecnología, datos y planificación para liberar tiempo y potenciar las nuevas competencias del profesional de FM.

El talento necesita tiempo para aportar valor

El Facility Management está evolucionando hacia un modelo en el que gestionar personas ya no consiste únicamente en garantizar que los equipos estén disponibles y los servicios se ejecuten. El profesional de FM necesita cada vez más capacidad para **analizar información, anticiparse a las necesidades, coordinar equipos y tomar decisiones basadas en datos**.

Esta transformación afecta directamente a la gestión del talento. En sectores con equipos numerosos, centros distribuidos, turnos variables o trabajadores desplazados, una parte importante del tiempo de los responsables continúa dedicándose a tareas administrativas: comprobar jornadas, recopilar partes, revisar incidencias, cuadrar horarios o verificar que los servicios se han realizado correctamente.

La tecnología puede cambiar este escenario.

Del control administrativo a la gestión inteligente

Digitalizar el control horario y la planificación no debería entenderse únicamente como una forma de automatizar una obligación. Su verdadero potencial está en **convertir la información operativa en una herramienta para gestionar mejor los recursos humanos**.

Cuando los registros de jornada, las incidencias, las ubicaciones o la planificación están centralizados, el responsable puede disponer de una visión global de lo que está ocurriendo en sus servicios.

Esto permite detectar desviaciones, mejorar la planificación de turnos, identificar necesidades de

cobertura y disponer de información objetiva para tomar decisiones. El dato deja de ser simplemente un registro y se convierte en **un elemento de apoyo a la gestión del talento**.

Más tecnología, más capacidad para las personas

En Facility Management, la tecnología no sustituye al profesional: le permite dedicar su tiempo a aquello que aporta más valor.

Un sistema de gestión adecuado puede automatizar procesos repetitivos y facilitar el seguimiento de equipos que trabajan en diferentes centros o ubicaciones. En este contexto, soluciones como las de **VIGILANT Control Horario** permiten digitalizar el registro de jornada y la gestión de equipos, combinando dispositivos, aplicaciones y plataformas cloud para disponer de información accesible y centralizada.

Para empresas de limpieza, seguridad, facility services o servicios asistenciales, donde una parte importante de la plantilla desarrolla su actividad fuera de una oficina central, esta trazabilidad resulta especialmente relevante.

El objetivo no es controlar más, sino **gestionar mejor**: saber qué está ocurriendo, detectar incidencias

La tecnología no sustituye al profesional de FM: le proporciona información y tiempo para tomar mejores decisiones y gestionar mejor a sus equipos.



Del dato operativo a la decisión

En servicios con trabajadores desplazados o equipos distribuidos, conocer **cuándo, dónde y cómo se presta un servicio** aporta una información de gran valor para la organización.

La digitalización permite centralizar registros y facilitar su consulta desde diferentes dispositivos, reduciendo la dependencia de procesos manuales y documentos dispersos. Pero el verdadero valor aparece cuando esos datos se utilizan para mejorar la planificación.

Un responsable puede identificar desviaciones de jornada, necesidades de cobertura o incidencias recurrentes y actuar sobre ellas con mayor rapidez. De esta forma, el control horario deja de ser un proceso aislado y pasa a formar parte de una **gestión operativa conectada**, donde personas, planificación y servicio se encuentran en un mismo ecosistema de información.

En VIGILANT Control Horario trabajamos precisamente en esa conexión: facilitar que las organizaciones puedan gestionar sus equipos y servicios de forma más sencilla, trazable y eficiente, adaptándose a las nuevas necesidades del Facility Management.

con rapidez y facilitar que los responsables puedan intervenir antes de que un problema operativo termine afectando al servicio.

Nuevas competencias para un nuevo FM

La evolución del Facility Management exige profesionales capaces de interpretar datos, utilizar herramientas digitales y conectar la información operativa con la estrategia de la organización.

En este nuevo escenario, competencias como la capacidad analítica, la gestión digital, la coordinación de equipos y la toma de decisiones adquieren cada vez más importancia.

La tecnología, por tanto, debe estar al servicio de estas nuevas competencias. **Digitalizar procesos no significa deshumanizar la gestión, significa liberar tiempo para que las personas puedan gestionar, liderar y aportar valor.**

El reto del FM no será únicamente incorporar nuevas herramientas, sino integrarlas de manera que ayuden a construir organizaciones más eficientes, equipos mejor coordinados y profesionales capaces de dedicar menos tiempo a tareas administrativas y más a la gestión de las personas y del servicio.



Sabio, Explorador, Cuidador y Creador: el talento que viene al Facility Management

En un mismo turno conviven cuatro maneras de trabajar, la tecnología ha movido el suelo bajo los pies de todas ellas y los comités ya planifican a seis meses vista. Con ese escenario, el talento en Facility Management se juega en un sitio poco tecnológico: la conversación de cinco minutos que alguien recuerda meses después.

Cuatro arquetipos y un mismo turno

En cualquier equipo de Facility Management conviven hoy cuatro personajes. El **Sabio**, que lleva treinta años y sabe qué va a fallar antes de que falle. El **Explorador**, recién llegado, que aprende una herramienta nueva en dos tardes y cambia de proyecto cada año y medio. El **Cuidador**, que sale a primera hora cuando algo falla en casa del cliente. Y el **Creador**, que rediseña el servicio porque ve en los datos lo que nadie miraba. No son generaciones: son formas de estar. La primera tarea de quien dirige personas es que convivan sin anularse.

Qué les une: el ikigai, sin misticismos

Lo que les conecta no es la edad, es el sentido. El ikigai lo resume en cuatro preguntas: qué se te da bien, qué te gusta, qué necesita la organización y por qué te pagan. Basta con que una de las cuatro se mueva para que alguien empiece a mirar hacia fuera.

Y en nuestro sector se han movido las cuatro a la vez. En Selecta, líder internacional en vending inteligente, el trabajo hace tiempo que dejó de ser reponer y mantener máquinas: hoy es una experiencia conectada, con telemetría y datos que



Los procesos se copian, la tecnología se compra. Lo que se siente en un pasillo o en una conversación de cinco minutos, no se replica.

Cuatro arquetipos, un mismo turno

Quiénes conviven hoy en un equipo de Facility Management



EL SABIO

Treinta años de oficio. Sabe qué va a fallar antes de que falle.



EL EXPLORADOR

Recién llegado. Aprende una herramienta en dos tardes y cambia de proyecto cada año.



EL CUIDADOR

Sale a primera hora cuando algo falla en casa del cliente.



EL CREADOR

Rediseña el servicio porque ve en los datos lo que nadie estaba mirando.

No son generaciones: son formas de estar.

deciden qué, cuándo y dónde. Lo que ayer se te daba bien —tu ruta, tu instalación, tu cliente— hoy lo hace también un algoritmo. **Cambia el servicio y cambia el perfil de quien lo presta:** ya no pedimos competencias técnicas, sino aprender, reaprender, crear y adaptarse.

El mundo va más rápido que nuestros planes

Y encima el suelo se mueve. La geopolítica y la incertidumbre han acortado el horizonte de los comités: donde había un plan a tres años, hoy hay seis meses y una revisión. Eso llega a la plantilla aunque nadie lo cuente. Desde RRHH nos toca traducir esa velocidad en semanas, sin que la gente lo viva como un vaivén.

Lo que se siente no se olvida

¿Y cómo se sostiene un equipo cuando el plan dura seis meses? Emocionando. Suena blando en un artículo técnico, pero es lo más práctico que conozco: **los datos se olvidan y los organigramas se olvidan; lo que se siente, no.** Es llamar a la gente por su nombre y preguntar cómo estás esperando de verdad la respuesta.

La presencia, otra vez ventaja

La semana pasada me llamó alguien para ofrecerme sus servicios: «He emprendido un proyecto y ofrezco servicios en persona, justo lo contrario de lo que está haciendo todo el mundo: presencia». Colgué pensando que era la mejor definición de nuestra ventaja competitiva. Gonzalo, mi compañero de comité de dirección, lo dice mejor: «a humanidad no nos gana nadie; pueden igualarnos, pero no ganarnos». Me entusiasma la tecnología y casi todo lo que viene, pero ningún proyecto se sostiene sin el tú a tú y el intercambio de sonrisas.

Cuatro decisiones para que el relevo no te pille

Rejuvenecer una plantilla no va de contratar más joven. En FM funcionan estas cuatro:

1. **Itinerarios cortos.** Partir los oficios largos en tramos de doce meses, para que cualquiera vea cuál es su siguiente paso. Sin eso, el Explorador se va antes del año.
2. **Sabio y Explorador, mismo turno.** Emparejarlos con tiempo reconocido para enseñar. Lo que sabe alguien de sus instalaciones y sus clientes después de veinte años no está en ningún manual.
3. **Mandos que acompañan.** Formar en conversación y en feedback, no solo en supervisión. Es la palanca más barata y la de más retorno.
4. **Medir el relevo.** Con nombre y fecha, como medimos el absentismo. Saber qué oficios se jubilan en cinco años deja de ser una sorpresa y pasa a ser un plan.



Rosana González

HR Director, Selecta España

Líder internacional en soluciones de vending inteligente y retail.

Colaboradora en iniciativas orientadas al desarrollo del talento, la transformación organizativa y la mejora de la experiencia en los espacios de trabajo.

Delikia hace una actualización de su app y estas son las novedades que presenta

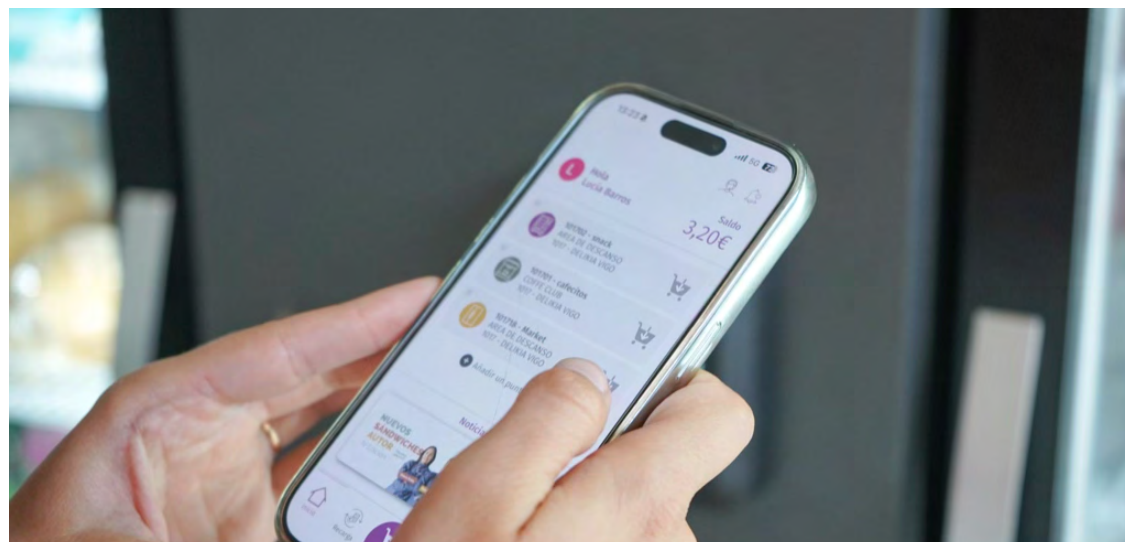
La app de Delikia consolida su posición como una de las soluciones de pago más avanzadas del sector del vending en España.

Una plataforma en constante evolución

En Delikia, **la innovación es uno de nuestros pilares**. La app, que nació como una alternativa cómoda al pago en efectivo o tarjeta, se ha convertido con el tiempo en el canal de referencia para miles de usuarios que interactúan a diario con la red de máquinas expendedoras de la compañía. **Con**

más de 120.000 usuarios activos al mes y operaciones que superan las 250.000 diarias, la plataforma refleja un cambio real en los **hábitos de consumo en entornos de vending**.

Esta nueva actualización llega tras dos años de desarrollo interno, escucha activa a los usuarios y análisis de las necesidades reales del entorno laboral y público en el que



¡Ya disponible la actualización de nuestra APP!



Descárgala aquí y descubre todas sus ventajas



En un contexto donde la gestión de intolerancias y alergias alimentarias es una responsabilidad cada vez más presente en los entornos laborales, esta herramienta supone un avance significativo en transparencia y seguridad alimentaria.

operan las máquinas. El resultado es **una app renovada en su totalidad: desde la interfaz hasta las funcionalidades más avanzadas**.

Diseño renovado, experiencia mejorada

La nueva versión estrena una interfaz completamente rediseñada, alineada con la imagen corporativa actualizada de Delikia. Pero los cambios van más allá de lo estético: el equipo ha trabajado para **reducir fricciones y hacer que la navegación sea más intuitiva, cómoda y accesible para cualquier perfil de usuario**, con independencia de su familiaridad con la tecnología.

Planograma: transparencia alimentaria antes de comprar

La novedad más destacada de esta actualización es el acceso al **planograma**

de cada máquina. Desde cualquier punto de venta guardado, **el usuario puede consultar el catálogo completo de productos disponibles**, filtrar por categorías: bebidas, comidas, snacks y acceder a la **información nutricional detallada, los alérgenos y el canal exacto** donde se encuentra cada producto dentro de la máquina, todo antes de realizar la compra.

En un contexto donde la gestión de intolerancias y alergias alimentarias es una responsabilidad cada vez más presente en los entornos laborales, esta herramienta supone un avance significativo en transparencia y seguridad alimentaria.

Accesibilidad e incidencias

La actualización incorporará próximamente su **compatibilidad con VoiceOver**, consolidando **la accesibilidad como un valor estructural de la plataforma**. Esta funcionalidad permitirá que cualquier usuario, con independencia de sus capacidades visuales, pueda interactuar con la app de forma completamente autónoma: buscar productos, gestionar su saldo y completar pagos sin necesidad de asistencia externa.

Descarga y disponibilidad

La app de Delikia está disponible tanto en [Google Play](#) como en [App Store](#). Los usuarios actuales pueden actualizar la versión desde sus respectivas tiendas de aplicaciones.

Alberto Miguélez
Director de sistemas



Edificios inteligentes: de la gestión reactiva a la gestión autónoma

Los edificios están dejando de ser estructuras pasivas para convertirse en ecosistemas conectados, con plataformas capaces de interpretar datos, anticipar fallos y optimizar su funcionamiento. Esta es la visión presentada por **Honeywell Building Solutions** en "**Infraestructuras Inteligentes 360**", un encuentro celebrado en Barcelona que reunió tres ámbitos cada vez más interdependientes: inteligencia artificial aplicada a la operación, resiliencia de la tecnología operacional, Ciberseguridad y evolución de las plataformas de gestión de edificios.

El primer cambio consiste en superar el modelo tradicional, caracterizado por sistemas aislados, información fragmentada y mantenimiento principalmente presencial. Frente a él surge un edificio conectado, con datos contextualizados, servicios en CLOUD, acceso móvil y asistencia remota permanente. Los avances en las tecnologías en la nube y en las herramientas de análisis de datos, están acelerando esta transición y favoreciendo una gestión más eficiente, flexible y predictiva. No obstante, su implantación todavía debe afrontar

obstáculos como la escasez de personal especializado, la obsolescencia de los sistemas heredados, la preocupación por la ciberseguridad, la resistencia organizativa al cambio y la dificultad para justificar determinadas inversiones.

Honeywell Forge for Buildings es un ejemplo de este nuevo enfoque. La plataforma reúne indicadores de confort, consumo energético, estado de los activos y alarmas; permite supervisar instalaciones a distancia; identifica oportunidades de ahorro y facilita la planificación del ciclo de vida de los equipos. Sus capacidades de mantenimiento predictivo incorporan detección de anomalías, priorización de incidencias, análisis de causa raíz y estimación de la vida útil restante. El objetivo es pasar de reparar después del fallo a intervenir antes de que afecte a la actividad, reduciendo costes, tiempos de inactividad y consumos innecesarios.

Esta conectividad, no obstante, amplía la superficie de exposición digital. La presentación alerta del fuerte crecimiento de los ataques contra entornos OT, es decir, los sistemas que



controlan procesos y equipamientos físicos. Entre las cifras citadas figuran un aumento del 600 % de los ataques asociado al uso de inteligencia artificial, intrusiones en el 75 % de las organizaciones OT y costes potenciales superiores a diez millones de dólares. Más allá de las cifras, los incidentes sufridos por servicios públicos e infraestructuras críticas demuestran que un ciberataque puede tener consecuencias operativas, económicas y reputacionales inmediatas.

La resiliencia exige combinar tecnología, organización y cumplimiento normativo. Marcos como la directiva europea NIS2, el Esquema Nacional de Seguridad, NIST, ISO 27001 o IEC 62443 refuerzan la gobernanza, la vigilancia continua, la gestión de riesgos, la notificación de incidentes y la protección de la cadena de suministro. Soluciones como **Cyber Insights** trasladan estas exigencias a capacidades prácticas: inventario automático de activos, visibilidad de redes OT e IoT, identificación de vulnerabilidades, detección pasiva de amenazas y seguimiento del cumplimiento en múltiples emplazamientos.

El tercer eje es la **transformación de los sistemas BMS**. En muchos edificios, climatización, iluminación, videovigilancia, control de accesos, incendios y energía todavía funcionan como silos independientes. Las **nuevas plataformas IBMS** proponen integrarlos en una arquitectura modular y escalable, con puestos de operación unificados, herramientas móviles, navegación

mediante mapas, gestión de incidentes y automatización de procedimientos. Esta integración permite comprender mejor lo que sucede en cada instalación y coordinar respuestas más rápidas.

EBI Next Gen lleva este planteamiento un paso más allá al situar la inteligencia artificial en el centro de la operación. La plataforma pretende normalizar automáticamente los datos, generar modelos y paneles, reconocer patrones de alarma y facilitar configuraciones mediante recomendaciones inteligentes. También incorpora una interfaz conversacional con la que los operadores pueden consultar el sistema en lenguaje natural y obtener gráficos, tablas o listados. Los gemelos digitales completan esta evolución al ofrecer una representación dinámica del edificio sobre la que analizar escenarios y mejorar decisiones.

La conclusión es clara: el edificio inteligente no depende de una única tecnología, sino de la convergencia entre conectividad, análisis de datos, eficiencia energética, automatización y ciberseguridad. El verdadero avance llegará cuando estas capacidades funcionen como un sistema integrado, capaz no solo de informar, sino también de anticiparse, recomendar y actuar con niveles crecientes de autonomía.





IFMATM España
Chapter
International Facility Management Association

FMM FACILITY MANAGEMENT MAGAZINE

Especial #FM_GESTIONDELTALENTO

#FM_GESTIONDELTALENTO

Entrevista

“El bienestar debe convertirse en una capacidad estratégica de las organizaciones”

Fernando Lallana, Presidente de OBBIO y Wellbeing & Workplace Manager en HEINEKEN

Opinión

El Facility Management y la gestión del talento ante las nuevas competencias

Andrés Jiménez de la Cuesta, Business Director, Robert Walters.

Entrevista

“No hay guerra entre generaciones. El nuevo reto es construir un pacto entre empresa, talento y sociedad”

Alejandra Nuño, socíóloga, empresaria y analista de medios de comunicación.

Entrevista

FERNANDO LALLANA, PRESIDENTE DE OBBIO Y WELLBEING & WORKPLACE MANAGER EN HEINEKEN

“El bienestar debe convertirse en una capacidad estratégica de las organizaciones”

Fernando Lallana es responsable del área de Wellbeing & Workplace de HEINEKEN España y presidente de OBBIO, la primera asociación profesional de responsables de bienestar organizacional en España. Es Licenciado Ciencias Empresariales por la Universidad Complutense, tiene un MBA y un Master en Dirección de Recursos Humanos. Lallana, inició su carrera profesional vinculado a la logística en importantes multinacionales del sector, de ahí pasó a las compras, dirigiendo durante cinco años el área de compras de HEINEKEN en Irlanda. De la experiencia acumulada en logística, compras y bienestar, surge su interés y vinculación al Facility Management.

Antes de hablar de talento y nuevas competencias, ¿qué es OBBIO y qué supone el reciente acuerdo con IFMA España que firmaron el pasado mes de julio?

OBBIO es la primera asociación profesional de responsables de bienestar organizacional en España. Nace para

contribuir a que el bienestar deje de entenderse como un conjunto de iniciativas aisladas y pase a gestionarse como una auténtica capacidad organizacional. Aspiramos a generar conocimiento, compartir prácticas contrastadas, conectar a profesionales de distintas disciplinas y promover modelos de bienestar más estratégicos, rigurosos y sostenibles.

El acuerdo con IFMA España es especialmente relevante porque el bienestar no se construye desde una única función. La experiencia diaria de las personas está condicionada por el liderazgo y la cultura, pero también por los espacios, los servicios, la seguridad, la ergonomía, la movilidad y la tecnología.

La colaboración entre ambas asociaciones permitirá compartir conocimiento e impulsar iniciativas que profundicen en la relación entre bienestar organizacional y Facility Management. Desde OBBIO queremos contribuir a que esa relación



Fernando Lallana, presidente de OBBIO y Wellbeing & Workplace Manager en HEINEKEN

“ Aspiramos a generar conocimiento, compartir prácticas contrastadas, conectar a profesionales de distintas disciplinas y promover modelos de bienestar más estratégicos, rigurosos y sostenibles”.

se traduzca en mejores decisiones y en entornos de trabajo que favorezcan simultáneamente a las personas y a los objetivos de las organizaciones.

La gestión del talento está viviendo una transformación profunda. ¿Qué cree que está cambiando realmente en las organizaciones?

La transformación no afecta únicamente a las competencias que necesitan las organizaciones, sino también a las condiciones en las que esas competencias pueden desarrollarse. Durante años, la gestión del talento se apoyó en modelos relativamente estables: incorporar profesionales, desarrollar sus capacidades, definir carreras y tratar de fidelizarlos durante el mayor tiempo posible.

Hoy el contexto es mucho más dinámico. La tecnología evoluciona con rapidez, las

competencias cambian, conviven distintas generaciones y las expectativas respecto al trabajo son cada vez más diversas. Atraer a profesionales con talento sigue siendo importante, pero ya no es suficiente.

Las organizaciones necesitan construir entornos en los que las personas puedan aprender, colaborar, adaptarse y contribuir de manera sostenible. Cuando existen niveles prolongados de presión, falta de claridad, baja confianza o prácticas de trabajo poco sostenibles, incluso los mejores profesionales encuentran dificultades para desplegar todo su potencial.

Desde OBBIO defendemos que el bienestar debe formar parte de la arquitectura de la organización: de su cultura, su liderazgo, sus procesos, sus espacios y su forma de tomar decisiones. No es una intervención paralela a la estrategia de talento, sino



De izqda. a derecha. Rubén Hernández, gerente IFMA España; Rebeca Fernández Farpón, vocal de Comunicación, Eventos y Relación con Socios en OBBIO, Luis del Barrio, director de Relaciones Institucionales de IFMA España Fernando Lallana, presidente de OBBIO Bienestar, y Alfonso Díaz del Río, presidente de IFMA España.

una de las condiciones que permiten que esa estrategia funcione.

Cuando hablamos de nuevas competencias pensamos inmediatamente en inteligencia artificial, tecnología o datos. ¿Cuáles serán realmente las capacidades más importantes?

Las competencias tecnológicas serán fundamentales. La inteligencia artificial, la automatización y la digitalización están transformando prácticamente todas las funciones. Pero sería un error pensar que el futuro pertenece únicamente a quienes dispongan de mayores conocimientos técnicos.

Precisamente porque la tecnología asumirá cada vez más tareas, las capacidades humanas adquirirán aún más valor: adaptación, pensamiento crítico, creatividad, colaboración, comunicación y capacidad para gestionar la complejidad.

También será esencial aprender de manera continua. Tendremos que asumir que los

conocimientos adquiridos hoy no serán suficientes para toda nuestra vida profesional. Aprender, desaprender y volver a aprender formará parte del trabajo.

Además, necesitaremos líderes y profesionales capaces de escuchar, comprender perspectivas diferentes y crear entornos donde sea posible aprender, colaborar y desarrollarse. La tecnología ampliará nuestras capacidades, pero la calidad de las relaciones y de las decisiones seguirá siendo determinante.

¿Hasta qué punto el bienestar organizacional se está convirtiendo en una ventaja competitiva para atraer y fidelizar talento?

El bienestar ya debería considerarse una parte fundamental de la estrategia de talento, siempre que se aborde de forma auténtica y coherente. No debería reducirse a beneficios o actividades puntuales. Estas iniciativas pueden aportar valor, pero no sustituyen a una cultura saludable, a un liderazgo responsable ni a una adecuada organización del trabajo.

“ El bienestar ya debería considerarse una parte fundamental de la estrategia de talento, siempre que se aborde de forma auténtica y coherente. No debería reducirse a beneficios o actividades puntuales. Estas iniciativas pueden aportar valor, pero no sustituyen a una cultura saludable, a un liderazgo responsable ni a una adecuada organización del trabajo”.

Las personas valoran el salario y el contenido del puesto, pero también observan el estilo de liderazgo, las posibilidades de desarrollo, la flexibilidad, el propósito, las relaciones y las condiciones en las que van a trabajar. Y perciben con rapidez la coherencia entre lo que una organización declara y lo que realmente sucede en su experiencia cotidiana.

Por eso, una estrategia sólida de bienestar debe abordar conjuntamente cultura, liderazgo, escucha, organización del trabajo, desarrollo, entorno físico y herramientas. Esa coherencia puede convertirse en una ventaja competitiva porque influye en la experiencia de las personas y en la capacidad de la organización para atraer, comprometer y fidelizar talento.

Desde OBBIO queremos ayudar a elevar esta conversación: pasar de las actividades de bienestar a modelos con diagnóstico, gobernanza, responsabilidades e indicadores.

¿Estamos asistiendo también a un cambio en la manera de entender el rendimiento?

Sin duda. Cada vez resulta más necesario diferenciar entre rendimiento puntual y rendimiento sostenible. Una organización necesita resultados y puede mantener niveles elevados de exigencia, pero debe hacerlo preservando su capacidad y la de sus profesionales a lo largo del tiempo.

Bienestar y resultados no son conceptos opuestos. El reto consiste precisamente en diseñar organizaciones capaces de combinar claridad, responsabilidad y altas expectativas con confianza, aprendizaje, desarrollo y formas de trabajo sostenibles.

Esta es una conversación central para OBBIO. El bienestar no debe presentarse únicamente como una respuesta ante un problema, sino como una inversión en la capacidad futura de la organización.

¿Qué papel juega el liderazgo en este nuevo modelo de gestión del talento?

El liderazgo es uno de los principales puntos de conexión entre la estrategia de una organización y la experiencia cotidiana de sus profesionales. Los responsables necesitan saber escuchar, generar confianza, ofrecer feedback, mantener conversaciones difíciles y facilitar la colaboración y el aprendizaje.

Pero también debemos evitar trasladar toda la responsabilidad del bienestar a los líderes. La organización tiene que dotarlos de expectativas claras, formación, herramientas, información y tiempo. De lo contrario, podemos convertir el bienestar en una exigencia adicional para personas que ya gestionan contextos complejos.

Desde OBBIO defendemos una responsabilidad compartida: la dirección establece las prioridades, las distintas funciones diseñan las condiciones organizativas, los líderes las trasladan al día a día y las personas también participan activamente en la construcción del entorno de trabajo.

“El futuro no consistirá solo en encontrar a las personas con las mejores competencias, sino en construir organizaciones capaces de hacer que esas competencias florezcan. Las organizaciones verdaderamente competitivas serán las que sepan combinar resultados, eficiencia y humanidad de una forma coherente y sostenible”.

Usted combina las responsabilidades de Wellbeing y Workplace. ¿Qué relación existe entre los espacios de trabajo y la gestión del talento?

La relación es muy estrecha. El espacio forma parte de la experiencia diaria de las personas. Durante años pensamos en las oficinas principalmente desde una perspectiva funcional: cuántos puestos necesitamos, cómo distribuimos los espacios o cómo optimizamos los costes.

Hoy debemos incorporar otras preguntas: ¿para qué queremos que las personas vengan a la oficina?, ¿qué experiencia queremos ofrecerles?, ¿qué tipo de colaboración, aprendizaje o relaciones queremos facilitar?

El espacio puede favorecer la conexión, la creatividad, la colaboración y el sentido de pertenencia. También puede dificultarlos si no responde a las necesidades reales de las personas y del trabajo. Por eso, el workplace tiene un papel cada vez más relevante dentro de una estrategia de talento y bienestar

¿Qué oportunidad representa esta transformación para el Facility Management?

Una oportunidad extraordinaria. El Facility Management puede evolucionar desde una función percibida principalmente como operativa hacia un papel estratégico como habilitador de la experiencia de trabajo.

Los espacios, el confort, la seguridad, la ergonomía, la restauración, la movilidad y los servicios influyen directamente en cómo las personas trabajan, se relacionan y colaboran. Su impacto aumenta cuando se gestionan de manera conectada con Personas, Prevención, IT, Seguridad y Comunicación.

Esto no significa que Facility Management deba asumir funciones propias de Recursos Humanos. Significa que los grandes retos actuales son transversales y exigen objetivos compartidos, datos, coordinación y un lenguaje común.

OBBIO e IFMA España pueden contribuir a crear ese espacio de encuentro: compartir conocimiento y promover criterios que permitan tomar decisiones teniendo en cuenta tanto la eficiencia como su impacto en las personas.

¿El modelo híbrido ha cambiado definitivamente la función de la oficina?

Sí. Nos ha obligado a hacernos una pregunta que antes no formulábamos con tanta claridad: ¿para qué sirve realmente la oficina?

Cuando muchas tareas pueden realizarse desde distintos lugares, la oficina tiene que aportar un valor diferencial. Puede ser un espacio para conectar, colaborar, aprender, compartir cultura y generar relaciones, pero ese valor no aparece de forma automática: debe diseñarse de acuerdo con las



Fernando Lallana Fernández, presidente de OBBIO Bienestar y Alfonso Díaz del Río, presidente de IFMA España, durante la firma del acuerdo de colaboración de ambas entidades el pasado julio.

necesidades reales de la organización y de sus profesionales.

El error sería reducir el modelo híbrido a decidir cuántos días se trabaja desde casa y cuántos desde la oficina. El verdadero debate es cómo diseñamos una experiencia de trabajo coherente, productiva e inclusiva, independientemente del lugar desde el que se realice.

Para terminar, ¿cómo imagina la relación entre talento, bienestar y Facility Management en los próximos años?

Veremos una integración creciente entre talento, bienestar, liderazgo, tecnología y Facility Management. Ninguna función podrá responder por sí sola a retos que son esencialmente transversales.

También aparecerán perfiles más híbridos, capaces de conectar disciplinas y

comprender cómo una decisión en un ámbito afecta a muchos otros. La tecnología nos permitirá conocer mejor cómo trabajamos y cómo utilizamos los espacios. El reto será convertir esa información en decisiones responsables que mejoren simultáneamente la eficiencia y la experiencia de las personas.

Desde OBBIO queremos ayudar a construir ese puente entre disciplinas y consolidar el bienestar organizacional como un ámbito profesional con conocimiento, rigor, gobernanza y capacidad de impacto.

El futuro no consistirá solo en encontrar a las personas con las mejores competencias, sino en construir organizaciones capaces de hacer que esas competencias florezcan. Las organizaciones verdaderamente competitivas serán las que sepan combinar resultados, eficiencia y humanidad de una forma coherente y sostenible.

Entrevista

ALEJANDRA NUÑO, SOCIÓLOGA, EMPRESARIA Y ANALISTA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

“No hay guerra entre generaciones. El nuevo reto es construir un pacto entre empresa, talento y sociedad”

La sociedad del siglo XXI vive en una "olla a presión" laboral. El modelo actual presenta claros síntomas de agotamiento y profundas deficiencias estructurales. Al llamado "reto intergeneracional" y al miedo a la automatización por la IA, se suma un déficit de competitividad que frena a España en una Europa necesitada de músculo industrial.

Ante esto, la experta Alejandra Nuño afirma que "a los toros hay que mirarlos de frente". Con más de 25 años de experiencia en consultoría estratégica internacional, la socióloga, empresaria y analista propone alejarse tanto del alarmismo como de la complacencia. Como CEO y socia fundadora de la consultora estratégica Materia Relevante, Nuño parte de una posición poco convencional: no cree en el reto intergeneracional, ya que reducir una transformación social tan compleja a un simple conflicto entre edades le parece una lectura demasiado simple y estéril.

Alejandra participó el pasado marzo en la clausura de la 4.ª edición del Programa de Mentoring #MujeresFM de IFMA España protagonizando una brillante conversación con la periodista Mar Asenjo sobre liderazgo, talento y cultura del trabajo en un entorno empresarial en transformación.

— Si ampliamos el foco más allá de las generaciones, ¿cuáles son los grandes cambios sociales que nos han traído hasta aquí y cómo están impactando en nuestra relación con el trabajo?

De aquellos barro, estos lodos. Ninguna realidad social se explica desde un único ángulo. Lo que hoy observamos es el resultado de múltiples transformaciones históricas, políticas, económicas y culturales sedimentadas durante décadas. El sistema presenta deficiencias estructurales graves que van desde la pérdida económica de la clase media y la imposibilidad de acceso a la vivienda, hasta una deficiencia preocupante en materia de educación. La empresa no es ajena a esta realidad; también ha contribuido, en parte, a esta inercia.

A partir de los años ochenta, la vida urbana conquistó el monopolio de la sofisticación social. Nuevas generaciones de universitarios encontraron su espacio en una economía de servicios que paulatinamente retiró el saludo a una industria sofisticada. Titulación, ciudad y ascenso profesional configuraron un nuevo imaginario laboral. Pero aquello también pasó factura: conquistamos oportunidades y perdimos tiempo.



- ¿Puede desarrollar el concepto de “conquistar oportunidades y perder tiempo”?

En los hogares exhaustos, las pantallas ocuparon espacios antes reservados a la conversación. Fuimos construyendo un entorno progresivamente incómodo ante la aspereza: sobreprotección e inmediatez.

Empaquetamos la vida para hacerla más sencilla y, al pecar en exceso de un buenismo laxo —ese mal endémico que no conduce a ningún lado—, dejamos fuera del envoltorio el valor del límite y aprendizajes esenciales como la espera, la frustración, la disciplina o el esfuerzo. Las grandes estructuras sociales han quedado fragmentadas y vacías en el plano relacional, justo cuando la realidad vuelve a exigir fortaleza, cooperación y capacidad de adaptación.

— El diagnóstico denota un claro agotamiento del entorno. Sin embargo,

“ El sistema presenta deficiencias estructurales graves y la empresa no es ajena a esta realidad; también ha contribuido, en parte, a esta inercia”.

usted sostiene que estamos ante una extraordinaria ventana de oportunidad.

¿Dónde la encuentra?

Lo primero es abandonar la tentación de buscar culpables. No es culpa de los jóvenes, pero tampoco de quienes les precedieron. Todos hemos participado en la configuración del modelo actual. Por eso no necesitamos una restauración nostálgica, sino equilibrar y reajustar las fuerzas organizativas desde un liderazgo empresarial valiente.

Cuando los jóvenes piden a gritos viabilidad de vida —vivienda, tiempo, vínculos reales—, no están rechazando el esfuerzo; están cuestionando el intercambio entre ese esfuerzo y la vida. Una sociedad cambiante envía información constante al mercado. Las empresas que sepan interpretar estas señales con madurez tendrán una ventaja competitiva diferencial para liderar la innovación laboral y transformarla en productividad.

— Si es el entorno social el que muestra deficiencias, ¿por qué insiste en que no cree en el reto intergeneracional?

Porque la fecha de nacimiento jamás constituye una explicación suficiente. Reducir el problema a que los jóvenes no quieren trabajar y los seniors representan el sacrificio es una lectura muy poco solidaria.

Como padres, por cansancio o falta de tiempo, normalizamos una excesiva delegación en los dispositivos digitales. Asimismo, nuestras instituciones han tenido dificultades para relacionarse con conceptos como la exigencia, el mérito o la excelencia. No necesitamos una confrontación estéril, sino un compromiso

conjunto. Las organizaciones deben abandonar la laxitud y rescatar el valor del límite. Facilitar no significa sobreproteger; exigir no significa regresar al autoritarismo. El cambio exige que cada parte asuma su cuota de responsabilidad.

-¿Desde qué marco conceptual propone abordar este reajuste estratégico?

A través de la #Sociedad.KM0, un marco conceptual y teórico que he desarrollado en mi faceta de investigación. Este concepto defiende la necesidad de construir zonas saludables de consenso y compromiso alrededor de activos esenciales que hoy se están revalorizando: desde el peso de nuestra historia y la cultura del esfuerzo, hasta la meritocracia y el pragmatismo.

Desde la consultora Materia Relevante, trasladamos este marco teórico directamente a la práctica a través de programas de desarrollo y formación interna en las empresas. No se trata de volver al pasado, sino de reajustar el rumbo: conseguir rendimiento sin triturar la vida.

— ¿Qué palancas deben accionar entonces las direcciones de negocio y de gestión de personas para transformar esta realidad en resultados?

Debemos ser sumamente concisos: el bienestar laboral no va de mesas de ping-pong ni de enviar botellas de champán, pero tampoco de horarios inflexibles. Va de ofrecer carreras viables, meritocracia real y compromiso recíproco. Consiste en estructurar proyectos profesionales que aporten autonomía y fortaleza: suficiencia económica, conocimiento y desarrollo. Lo sintetizo en seis grandes de acción estratégica.

¿En qué consisten esos grandes ejes?

Robustecer la estructura: El bienestar empieza por una base sólida: empleo de valor, conocimiento y solvencia económica. Una corporación competitiva es la premisa básica para ofrecer viabilidad.



“ La #Sociedad.KM0, es un marco conceptual y teórico que defiende la necesidad de construir zonas saludables de consenso y compromiso alrededor de activos esenciales”.

Potenciar el pensamiento crítico: Captar talento requiere incorporar profesionales con curiosidad intelectual, hambrientos de saber más para hacer mejor, y no solo habilidades técnicas de consumo rápido.

Ofrecer viabilidad de vida: Diseñar horizontes profesionales contruidos mediante retos, etapas claras y meritocracia.

Liderazgo facilitador, nunca complaciente: Acompañar y dotar de recursos no implica eliminar la exigencia. La disciplina y la responsabilidad siguen formando parte ineludible del pacto organizativo.

Utilizar la IA y la automatización para liberar tiempo de tareas accesorias e invertirlo en lo que verdaderamente multiplica el rendimiento

¿Y en cuanto a tecnología?

Optimizar la tecnología para generar valor humano: Utilizar la IA y la automatización para liberar tiempo de tareas accesorias e invertirlo en lo que verdaderamente multiplica el rendimiento: mentoring, innovación y pensamiento de alta calidad.

Flexibilidad bidireccional: Avanzar hacia modelos orientados a objetivos con una relación adulta y recíproca. La flexibilidad debe operar en ambos sentidos según las necesidades del negocio y del profesional.

— ¿Y cómo se traslada este pragmatismo a las organizaciones para generar rentabilidad real?

El mercado demanda una consultoría operativa: cero PowerPoints y más realidades. En Materia Relevante resolvemos los problemas estructurales desde un pragmatismo absoluto que determina, en primer lugar, cuáles son los objetivos de negocio que tenemos que conseguir.

Un ejemplo nítido fue un proyecto integral de fidelización de talento desarrollado en el complejo entorno del sector público hospitalario. No nos quedamos en la superficie vacía de maquillar una oferta laboral; dimos una vuelta de tuerca integral a la propuesta de valor. Identificamos que el salario de conocimiento clásico y la producción científica eran determinantes para atraer a un talento médico que el mercado consideraba falsamente desapegado. Nuestro método probó justo lo contrario:

“ El bienestar laboral no va de mesas de ping-pon. Va de ofrecer carreras viables, meritocracia real y compromiso recíproco”.

los profesionales buscaban rigor, hacer currículum y prosperar.

Todos queremos tener una buena vida, no una existencia banal. Fuimos innovadores en el relato, pero implacables en la solidez del fondo, demostrando que cuando se diagnostica con precisión el entorno social, el talento responde con resultados y alta rentabilidad.

— En ámbitos como el Facility Management, bienestar, experiencia del empleado y nuevos modelos de trabajo ocupan cada vez más espacio. ¿Qué palancas deben accionar las organizaciones para transformar estos conceptos en resultados?

Debemos ser muy concisos: el bienestar laboral no va de mesas de ping-pong ni de enviar botellas de champán, pero tampoco de horarios inflexibles. Va de ofrecer carreras viables, meritocracia real y compromiso recíproco. Consiste en estructurar proyectos profesionales que aporten autonomía y fortaleza: suficiencia económica, conocimiento y desarrollo. Yo lo sintetizo en seis grandes ejes.

— Por último, además de su labor en consultoría e investigación, usted cuenta con una intensa actividad pública y la vemos recurrentemente aparecer en medios. ¿Cuáles son sus próximos pasos en este sentido?

La divulgación y mi faceta como conferenciante son vasos comunicantes con la consultoría. De hecho, tendré el honor de participar próximamente como ponente en un panel de altísimo nivel que compartiré junto a referentes de la talla del economista Daniel Lacalle, el Almirante Garat y Toni Nadal. Es un espacio extraordinario para seguir impulsando este nuevo equilibrio y demostrar que la seriedad, el rigor y el pragmatismo son las herramientas definitivas para liderar el progreso de nuestras organizaciones.

Opinión

ANDRÉS JIMÉNEZ DE LA CUESTA

NATIONAL DIRECTOR, ROBERT WALTERS

El Facility Management y la gestión del talento ante las nuevas competencias

La evolución del entorno laboral y la irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial están redefiniendo las competencias necesarias en el sector del Facility Management. En [Robert Walters](#) hemos observado que habilidades como la sensibilidad tecnológica, la gestión transversal de proyectos y la multidisciplinaridad son ahora indispensables en los perfiles de FM para responder a las demandas de un entorno laboral en constante evolución.

En los últimos años, el concepto de oficina ha cambiado radicalmente. Los modelos de trabajo híbridos que combinan teletrabajo con presencia física, convierten a las oficinas en algo más que espacios funcionales: ahora son lugares de encuentro, colaboración y conexión entre profesionales. En este contexto, el FM desempeña un papel clave para garantizar que estos entornos sean atractivos, eficientes y alineados con las necesidades de los profesionales y las organizaciones.

Esto, sumado a la irrupción de nuevas herramientas, muchas de ellas basadas en tecnologías de inteligencia artificial, está transformando el mercado laboral y cambiando por completo qué tipo de perfiles buscan las empresas en el área de FM.



Los modelos de trabajo híbridos que combinan teletrabajo con presencia física, convierten a las oficinas en algo más que espacios funcionales: ahora son lugares de encuentro, colaboración y conexión entre profesionales.

El Facility Management articula las políticas de Recursos Humanos

Hoy en día, las oficinas ya no son solo lugares donde se trabaja, son espacios que reflejan la cultura corporativa y el ADN de la empresa. Los profesionales buscan entornos donde puedan sentirse cómodos, inspirados y conectados con sus compañeros. Además, cada vez se valoran más aspectos como el diseño del espacio, la sostenibilidad y la tecnología disponible en su lugar de trabajo.

Un entorno bien gestionado puede marcar la diferencia en la experiencia de un profesional desde el primer contacto con la empresa. Por ejemplo,

oficinas diseñadas para fomentar la colaboración, con áreas flexibles para reuniones informales o eventos internos, pueden ser determinantes para que un profesional decida aceptar una oferta laboral. En este sentido, el FM se convierte en un socio estratégico para Recursos Humanos, ayudando a crear espacios que no solo atraigan talento, sino que también lo fidelicen a largo plazo.

La inteligencia artificial es un motor de cambio en el Facility Management

Uno de los factores más disruptivos en el sector del FM es la incorporación de tecnologías avanzadas donde la inteligencia artificial toma

un papel relevante. Herramientas como BIM (Building Information Modeling), que permiten gestionar digitalmente el diseño y mantenimiento de los edificios, y BMS (Building Management Systems), que optimizan la operación y control de los sistemas internos, están transformando cómo se gestionan los espacios laborales y cómo se optimizan los recursos disponibles. Además, **estas tecnologías están redefiniendo los perfiles especializados en las áreas de Facility y Asset Management**, exigiendo nuevas competencias y enfoques estratégicos para adaptarse a un entorno cada vez más digital.

Ya no basta con contar con habilidades y competencias técnicas relacionadas con el mantenimiento o la logística, **ahora se requiere un enfoque multidisciplinar y habilidades tecnológicas** que permita evolucionar de modelos de mantenimiento preventivo y correctivo hacia procesos predictivos basados en datos. La capacidad para anticiparse a posibles fallos o necesidades mediante el análisis inteligente es clave para garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de los espacios laborales.

Nuevas habilidades y competencias requeridas

En cuanto a las habilidades que demandan las empresas en los perfiles de Facility Management, en Robert Walters hemos identificado tres competencias emergentes que están transformando el sector, así como una habilidad clave que ya es indispensable en cualquier perfil profesional competitivo.

Por un lado, la **capacidad de gestionar transversalmente diversos proyectos** es altamente valorada por aquellas organizaciones que buscan profesionales capaces de coordinar equipos multidisciplinarios, integrar soluciones tecnológicas y garantizar que cada iniciativa esté alineada con

La capacidad para anticiparse a posibles fallos o necesidades mediante el análisis inteligente es clave para garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de los espacios laborales.

los objetivos estratégicos de la empresa. Esta habilidad permite abordar desafíos complejos desde una perspectiva más amplia, maximizando resultados y minimizando riesgos.

Los **perfiles multidisciplinarios** también son especialmente demandados, ya que combinan conocimientos técnicos con experiencia en áreas como sostenibilidad, tecnología, estrategia empresarial e incluso políticas de retención de talento. Estos profesionales aportan una visión integral que facilita la adaptación a entornos dinámicos y la implementación de soluciones innovadoras.

Por supuesto, con la irrupción de nuevas herramientas basadas en IA, las empresas requieren profesionales que no solo sepan utilizar estas tecnologías, sino que cuenten con **sensibilidad tecnológica para identificar tendencias emergentes** y adelantarse a los cambios del mercado. La capacidad de aprender rápidamente sobre nuevas plataformas digitales y aplicarlas eficazmente es esencial para mantener la competitividad en este entorno cambiante.

Finalmente, tener **conocimientos sólidos en sostenibilidad** continúa afianzándose como uno de los requisitos clave para las empresas.



Esto incluye comprender cómo implementar prácticas responsables alineadas con los criterios ESG, así como garantizar que las operaciones sean respetuosas con el medio ambiente sin comprometer la eficiencia ni la rentabilidad.

En Robert Walters entendemos que el talento es el motor principal de cualquier organización, y por ello trabajamos para identificar perfiles profesionales atractivos que no solo cumplan con las competencias técnicas requeridas, sino que también aporten visión estratégica, sensibilidad tecnológica y compromiso con la sostenibilidad. Nuestro objetivo es conectar a las empresas con los líderes del futuro, capaces de transformar los espacios laborales en entornos dinámicos, eficientes y alineados con los retos del mercado actual.

[Servicio de Contratación Permanente y Temporal de Robert Walters](#)

En Robert Walters llevamos 40 años conectando talento con grandes proyectos. Nuestros equipos de consultores especializados en su sector, son expertos en identificar a aquellos candidatos que reúnen las habilidades que las empresas necesitan.

Robert— Walters



Andrés Jiménez de la Cuesta
National Director

¿Cómo diseñar espacios que mejoren la productividad?

Descubre cómo el diseño basado en la neurociencia mejora la productividad, el bienestar y la concentración en los espacios de trabajo.

La neuroarquitectura es una disciplina que fusiona principios de la neurociencia con el diseño arquitectónico, con el objetivo de comprender cómo los entornos físicos influyen en la actividad cerebral, las emociones y los comportamientos humanos. Esta perspectiva nace de obras pioneras como *Brain Landscape: The Coexistence of Neuroscience and Architecture*, de John Paul Eberhard, uno de los primeros en integrar formalmente estos campos y promover investigaciones que exploran cómo el espacio afecta funciones cognitivas y emocionales.

El cerebro no es ajeno a los estímulos del entorno: la luz, los sonidos, los colores, la ergonomía y la posibilidad de conectarse con la naturaleza pueden modular nuestros niveles de estrés, nuestra capacidad de atención, e incluso nuestra creatividad. Estos efectos “bottom-up” (sensación al entorno) y “top-down” (procesos mentales superiores) son fundamentales para entender por qué no todos los espacios de trabajo generan los mismos resultados.

La investigación contemporánea subraya varios elementos claves:

- **Luz natural y confort ambiental:** Estudios muestran que atributos físicos como temperatura, ruido, calidad del mobiliario y estética predicen de forma significativa la percepción de rendimiento en el trabajo. El acceso a luz natural no solo mejora el estado de ánimo, sino también regula ritmos

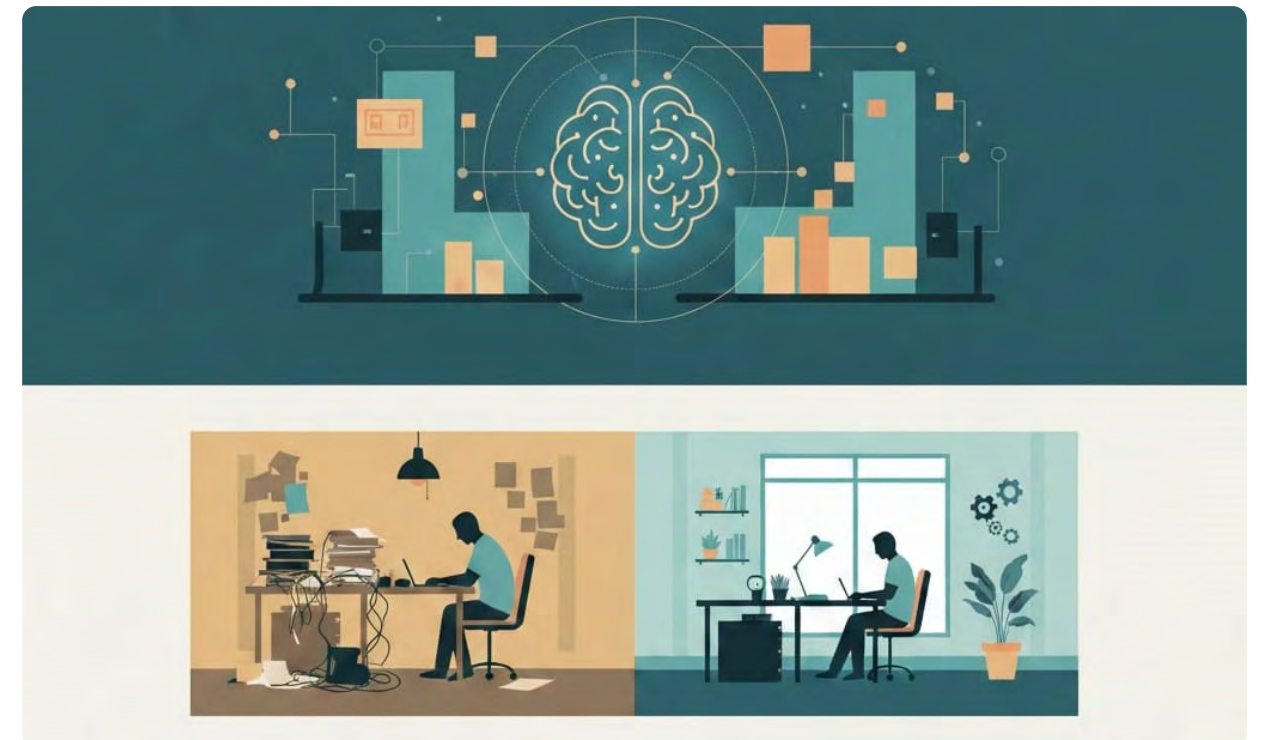
circadianos y reduce fatiga visual, lo que se traduce en mayor enfoque y energía.

- **Acústica y concentración:** La literatura sobre oficinas abiertas revela que el sonido y el ruido son factores críticos. Investigaciones han revisado métricas acústicas en entornos abiertos y cómo estos influyen en distracciones y estrés, afectando así la productividad de tareas cognitivas profundas.
- **Flexibilidad y privacidad:** Un estudio reciente de JEB Group recomienda diseños que balanceen espacios de colaboración con zonas de privacidad, ya que los empleados valoran tener lugares donde concentrarse sin interrupciones constantes.
- **Bienestar y compromiso:** Investigaciones con herramientas de neurociencia aplicada (por ejemplo, EEG para medir carga cognitiva y participación) han demostrado que mejores condiciones ambientales —aire, luz y ergonomía— reducen el estrés y aumentan el compromiso mental con las tareas.

Principios de diseño apoyados por la neurociencia:

A partir de la evidencia científica, podemos derivar varios principios prácticos para diseñar espacios productivos:

1. **Prioriza la luz natural y el confort bioclimático:** La luz es uno de los estímulos más potentes para el cerebro, ya que impacta directamente en la regulación de hormonas como la serotonina y la melatonina, mejora el estado



de alerta y la productividad. Ventanas amplias, control solar adecuado y una mezcla balanceada de luz natural y artificial pueden marcar una gran diferencia.

2. **Gestión del sonido:** Diseñar espacios con control acústico —paneles absorbentes, salas silenciosas y zonas de colaboración acústicamente separadas— permite que la atención se mantenga cuando es necesario y que la interacción social ocurra sin interferencias.
3. **Ergonomía y movimiento:** Mobiliario ajustable, escritorios de pie/sentado y recorridos que inviten al movimiento ayudan no solo al confort físico sino también a la cognición. El diseño cognitivo sostiene que, al reducir la carga física y postural, liberamos recursos mentales para tareas complejas.
4. **Integrar naturaleza (diseño biofílico):** Elementos naturales —plantas, vistas al exterior, materiales orgánicos— reducen el estrés y potencian la concentración y el bienestar emocional. Incluso detalles como colores inspirados en la naturaleza pueden impactar positivamente.
5. **Diversidad de espacios:** No todos los cerebros funcionan igual, algunas personas prosperan en áreas abiertas y colaborativas, mientras que otras requieren espacios cerrados para enfocarse. Ofrecer variedad —espacios de silencio, zonas sociales, salas creativas— maximiza las oportunidades de que cada trabajador encuentre su mejor contexto.

hay académicos y profesionales cuyas publicaciones pueden inspirar prácticas de diseño. Te dejamos algunas referencias interesantes:

- John Paul Eberhard, pionero en neuroarquitectura y su relación con la función cerebral.
- Jeremy Myerson, experto en diseño de espacios de trabajo y futuro del trabajo, autor de varias publicaciones sobre oficinas del siglo XXI.

En SDV, diseñar espacios de trabajo que mejoren la productividad no es solo cuestión de estética o moda, sino de aplicar principios basados en evidencia neurocientífica y del comportamiento humano.

Desde la gestión de luz y sonido hasta ofrecer diversidad funcional de ambientes, un diseño bien pensado puede disminuir el estrés, aumentar la concentración y, en última instancia, potenciar la productividad y el bienestar de las personas.

Si bien muchos estudios provienen del campo de la psicología ambiental y cognitiva,

SDV & Partners

Technical Due Diligence: la base de una inversión segura

La Technical Due Diligence se ha convertido en una herramienta esencial para minimizar riesgos operativos, técnicos y económicos en activos inmobiliarios. Más allá de identificar patologías constructivas, permite anticipar CAPEX, evaluar cumplimiento normativo y mejorar la toma de decisiones en procesos de inversión, financiación y gestión de activos.

Más allá de la inspección técnica

En un entorno inmobiliario cada vez más profesionalizado, la Technical Due Diligence (TDD) ha dejado de ser un simple informe técnico para convertirse en un elemento estratégico dentro de cualquier operación de Real Estate. Fondos, inversores, entidades financieras y Asset Managers necesitan conocer no solo el estado físico de un activo, sino también los riesgos ocultos que pueden afectar a su rentabilidad futura.

La TDD permite analizar el edificio desde una perspectiva técnica, normativa y operativa, haciendo que su verdadero valor resida en transformar riesgos técnicos en decisiones estratégicas fundamentadas. Su objetivo principal es identificar contingencias que puedan impactar en el valor del activo o generar desviaciones económicas relevantes tras la adquisición.

En operaciones de compraventa, una incorrecta evaluación técnica puede traducirse en sobrecostes imprevistos, interrupciones operativas o incluso incumplimientos regulatorios, por ello, cada vez es más habitual que las decisiones de inversión estén condicionadas a las conclusiones obtenidas durante este proceso.

En Afianza Real Estate, este tipo de análisis forma parte habitual de los procesos de adquisición y gestión de activos, especialmente en operaciones donde resulta crítico anticipar CAPEX, evaluar riesgos operativos y validar la viabilidad técnica del inmueble desde una perspectiva de largo plazo.

Principales áreas de análisis

Una Technical Due Diligence completa no se limita a revisar elementos constructivos visibles. El análisis suele incluir estructura, envolvente, instalaciones MEP, protección contra incendios, accesibilidad, eficiencia energética y cumplimiento normativo.

También resulta fundamental evaluar el estado de conservación de los sistemas críticos y estimar futuras necesidades de reposición; una planificación deficiente del CAPEX puede alterar completamente la rentabilidad esperada de una inversión. Este análisis permite elaborar planes realistas fundamentados y mejorar la planificación financiera del activo.

En activos en explotación, especialmente oficinas, hoteles o centros logísticos, la revisión operativa adquiere una relevancia adicional, ya que, la continuidad del servicio y la resiliencia de las instalaciones son



factores clave para garantizar la estabilidad de ingresos y reducir riesgos.

Impacto en la inversión y gestión

Uno de los mayores valores de la TDD es su capacidad para transformar riesgos técnicos en impactos económicos cuantificables, gracias a detectar instalaciones obsoletas o deficiencias normativas que puedan modificar significativamente la valoración del inmueble; con esta información obtenida durante el proceso, se abren opciones como renegociar precios, establecer garantías contractuales o priorizar inversiones futuras.

La creciente exigencia en materia ESG también ha ampliado el alcance tradicional de estos análisis, ya que, han pasado a formar parte los mismos aspectos tan relevantes como consumo energético, huella de carbono o eficiencia operativa.

Una Technical Due Diligence rigurosa no solo identifica problemas: permite proteger rentabilidades y reducir incertidumbre en la gestión del activo.

Digitalización y gestión del riesgo

La evolución tecnológica también está transformando la forma en la que se desarrollan las TDD, el uso de plataformas digitales, BIM o herramientas de monitorización facilita una evaluación más precisa y dinámica del estado de los edificios.

La integración de datos técnicos y operativos permite avanzar hacia estrategias

predictivas de mantenimiento y reposición, algo especialmente relevante en carteras inmobiliarias complejas.

Actualmente, muchas compañías del sector están incorporando criterios técnicos y ESG dentro de sus procesos de análisis; en el caso de Afianza Real Estate, la visión técnica del activo se entiende como una parte inseparable de la estrategia de Asset Management y creación de valor.

En paralelo, los inversores demandan cada vez mayor trazabilidad documental y transparencia técnica teniendo la premisa de que gracias a disponer de información fiable y estructurada mejora la capacidad de análisis y acelera los procesos de decisión.

Los riesgos más habituales suelen estar relacionados con deficiencias en instalaciones críticas, patologías en fachadas y cubiertas, falta de adecuación normativa o CAPEX oculto no contemplado inicialmente en la valoración del activo.

Por todo ello, la Technical Due Diligence se ha consolidado como una herramienta imprescindible para anticipar riesgos, optimizar costes y mejorar la toma de decisiones dentro del sector inmobiliario.

Afianza

El talento híbrido: la verdadera transformación del Facility Management

La tecnología amplifica las capacidades de una organización, pero no sustituye el criterio

El futuro del Facility Management no depende de cuántos sensores instalemos, cuántas plataformas implantemos o cuántos datos seamos capaces de recopilar.

Depende de quién sea capaz de convertir toda esa información en decisiones

Durante los últimos años, la transformación del FM se ha explicado principalmente desde la tecnología: sistemas de gestión de activos, BIM, gemelos digitales, IoT, automatización, inteligencia artificial o cuadros de mando. Sin embargo, incorporar herramientas no transforma por sí solo la gestión de un edificio.

Podemos digitalizar procesos y continuar tomando decisiones de forma reactiva. Podemos generar miles de datos y seguir sin saber qué equipos sustituir, dónde priorizar la inversión o qué riesgos amenazan realmente la operación.

Del perfil tradicional al talento híbrido

El conocimiento técnico continúa siendo la base del Facility Management. Comprender las instalaciones, la normativa, el mantenimiento y el comportamiento del activo sigue siendo imprescindible.

Pero ya no es suficiente.

Los edificios son más complejos, están más conectados y generan más información. Al mismo tiempo, las organizaciones exigen control económico, eficiencia operativa, sostenibilidad, cumplimiento normativo, trazabilidad y capacidad de anticipación.

Su función está evolucionando: de gestor de incidencias a gestor de decisiones.

El Facility Manager ya no puede limitarse a coordinar proveedores, tramitar incidencias y revisar contratos. Debe interpretar datos, evaluar riesgos, priorizar actuaciones y traducir la realidad técnica del activo al lenguaje del negocio.

Esta evolución requiere un nuevo tipo de talento capaz de conectar disciplinas que tradicionalmente han trabajado de forma aislada. El nuevo profesional del FM combina cinco capacidades:

- **Conocimiento técnico**, para interpretar el comportamiento de los activos.
- **Cultura digital**, para comprender cómo se genera y utiliza la información.
- **Capacidad analítica**, para detectar tendencias, desviaciones y patrones.
- **Visión económica**, para relacionar mantenimiento, riesgo, OPEX, CAPEX y ciclo de vida.
- **Capacidad relacional**, para coordinar propietarios, usuarios, proveedores, técnicos y dirección.

De los datos a las decisiones

Un sensor puede detectar una desviación, una plataforma generar una alarma, un sistema EAM crear automáticamente una orden de trabajo. Pero alguien debe interpretar qué está ocurriendo, evaluar su criticidad y decidir cómo actuar.

El verdadero valor aparece cuando la información se integra en una secuencia operativa:

DATO » ANÁLISIS » DECISIÓN » ACCIÓN

Cuando este ciclo no está definido, la digitalización genera ruido: alarmas que nadie prioriza, cuadros de mando que no se consultan, información duplicada y sistemas que conviven con hojas de cálculo, correos y conocimiento no documentado.

El problema no suele ser la falta de tecnología, sino la ausencia de procesos, criterio y competencias para utilizarla.

La experiencia de ASPOR Engineering

En ASPOR Engineering, la evolución hacia un modelo de gestión digitalizada del mantenimiento ha requerido integrar conocimientos de ingeniería, mantenimiento, BIM, gestión de activos, IoT y análisis de datos.

El objetivo no es digitalizar por digitalizar. Es conseguir que la información acompañe al activo durante todo su ciclo de vida y facilite decisiones técnicas, operativas y económicas.

Esta transformación también modifica la composición de los equipos. Técnicos, ingenieros, especialistas digitales, analistas y responsables de negocio deben trabajar con un lenguaje común.

El técnico debe entender por qué es importante registrar correctamente una intervención. El analista, debe comprender qué datos resultan relevantes para el mantenimiento. El responsable económico,

La verdadera transformación del Facility Management no consiste en sustituir el talento por tecnología, sino en desarrollar el talento capaz de convertir la tecnología en decisiones.

debe conocer las consecuencias operativas de aplazar una inversión.

El Facility Manager ocupa una posición clave como nexo entre todos ellos. Por eso, el talento híbrido no implica que cada profesional deba ser especialista en todo, sino construir equipos capaces de colaborar y convertir conocimientos diversos en decisiones coherentes.

La verdadera ventaja competitiva

La tecnología será cada vez más accesible. Las plataformas, los sensores y las herramientas de inteligencia artificial estarán disponibles para cualquier organización.

La diferencia estará en la capacidad de utilizarlos con criterio.

Las organizaciones que desarrollen equipos con conocimiento técnico, visión económica, capacidad analítica y cultura digital podrán anticiparse, reducir riesgos y planificar sus activos.

Las que se limiten a implantar herramientas seguirán gestionando de manera reactiva, aunque dispongan de más datos.

La ventaja no está en dominar todas las disciplinas, sino en saber conectarlas.

aspor
ENGINEERING



Pablo Reig
Development Manager

El FM y la gestión del talento ante las nuevas competencias

El Facility Management se explica a través de edificios, contratos y KPIs, pero el activo que decide el resultado no figura en ningún inventario: las personas que ejecutan el servicio. Las competencias que hoy se les exigen han cambiado más en cinco años que en las dos décadas anteriores, y el sector debe pasar de gestionar plantillas a gestionar talento.

Un sector que cambia de perfil

La transformación es visible en tres frentes. El primero es tecnológico: sensores, plataformas de mantenimiento, control de accesos, maquinaria conectada y reporting en tiempo real han entrado en centros donde hace poco bastaba un parte en papel. El segundo es normativo y de sostenibilidad: los clientes trasladan a sus proveedores exigencias de eficiencia energética, gestión de residuos y reporte ESG. El tercero es relacional: el usuario final espera la misma experiencia que recibe como consumidor, y el personal en contacto con el cliente es la cara visible de la marca que nos contrata.

El operario, el conserje o el técnico de 2026 necesita **competencias digitales básicas, sensibilidad ambiental, capacidad de comunicación y criterio para decidir en el sitio**. Y el mando intermedio necesita, además, leer datos, gestionar equipos diversos y dialogar con el cliente en términos de negocio.

La paradoja del talento en FM

Nunca se ha exigido tanto a los perfiles operativos y nunca ha sido tan difícil atraerlos y retenerlos. Competimos por



candidatos con la logística, la hostelería y la industria; sufrimos una rotación estructural elevada; y la subrogación hace que buena parte de los equipos los heredemos con cada contrato. A ello se suma una pirámide de edad envejecida y una escasa formación reglada específica. **Pocos jóvenes eligen esta profesión; la mayoría llega a ella.**

Cómo asume FAMASE el reto

En FAMASE llevamos desde 2019 construyendo una compañía de facility management pensada desde las personas. Operamos en **España, Portugal y Marruecos**. Integramos los equipos subrogados en cada nuevo contrato, definimos itinerarios internos hacia puestos de coordinación y desplegamos

SEIS PALANCAS PARA GESTIONAR TALENTO EN FM

Del coste variable al activo estratégico



FAMASE Facilities Services - www.famase.eu

Seis palancas para gestionar talento en FM

- Formación como parte del servicio.** La capacitación digital, en seguridad y en sostenibilidad se diseña dentro del contrato, no como coste aparte.
- Itinerarios de carrera visibles.** Del operario al encargado, coordinador o gestor de contrato. Sin itinerario no hay compromiso.
- Mandos intermedios como palanca.** El liderazgo de proximidad es la competencia más escasa y la inversión con mayor retorno.
- Tecnología al servicio de las personas.** Digitalizar debe eliminar tareas de bajo valor y dar autonomía, no añadir fricción.
- La subrogación como oportunidad.** Cada contrato trae un equipo con conocimiento del centro que ninguna selección replica.
- Cultura y propósito.** Trato, reconocimiento y estabilidad pesan tanto como el salario a la hora de retener.

Las nuevas competencias no se compran en el mercado: se construyen dentro de las organizaciones. En FM, el activo más caro es el que se va.

herramientas digitales de campo que reducen tareas administrativas al personal operativo. Más información en www.famase.eu.

Una responsabilidad compartida con el cliente

La presión permanente sobre el precio se traduce en presión sobre las condiciones laborales, y ese círculo acaba afectando a la calidad que el propio cliente reclama. Los modelos de contratación que valoran la estabilidad de los equipos, la formación y el compromiso —y no únicamente el coste hora— son los que generan servicios sostenibles.

El talento es un factor de riesgo y de valor del contrato que ambas partes deberían gestionar juntas.

Las nuevas competencias no se compran: se construyen dentro de las organizaciones, con inversión y con una dirección que entienda que gestionar talento es el núcleo del negocio. Quienes sigan viendo a sus equipos como un coste variable descubrirán que, en este sector, el activo más caro es el que se va.



Félix Ruiz Rueda
CEO
[Grupo Famase](http://www.famase.eu)

Gestión del talento en Facility Management: lo que revela el nuevo Barómetro Educa PHAROS

Un sector que exige perfiles cada vez más completos

La gestión del talento se ha convertido en uno de los grandes retos del Facility Management. La disciplina ya no se entiende solo como mantenimiento de instalaciones, sino como una función estratégica que exige perfiles cada vez más completos: capacidad técnica, visión de gestión y conocimiento normativo actualizado.

Este cambio de escala plantea una pregunta que muchas organizaciones del sector se hacen hoy: ¿cómo se forma y se retiene al talento capaz de asumir esa complejidad? Structuralia, como empresa colaboradora de IFMA España, y Educa PHAROS, la solución de formación corporativa del mismo grupo educativo, han querido aportar una respuesta basada en datos con el Barómetro 2026, que se presentará el próximo 23 de septiembre.

Qué mide el Barómetro y por qué importa para las facilities

El Barómetro recoge tendencias sobre formación técnica, necesidades de capacitación y evolución del talento en distintos sectores intensivos en gestión de activos e infraestructuras, entre ellos el propio Facility Management. La idea de fondo es sencilla: antes de diseñar un plan de formación, conviene entender qué está ocurriendo realmente en el mercado, qué competencias escasean y qué perfiles ganan peso dentro de las organizaciones.

Para el sector de facilities, esto se traduce en varias líneas de trabajo. La primera es la necesidad de perfiles técnicos con una capa



"Cada vez vemos más organizaciones que entienden la formación no como un gasto puntual, sino como la manera de blindar el conocimiento crítico de su equipo de facilities frente a la rotación y a un marco normativo que no deja de moverse", explica Raquel Robles, directora de Structuralia y Educa PHAROS.



adicional de gestión del riesgo normativo, especialmente en áreas como mantenimiento, sostenibilidad y eficiencia energética, donde el marco regulatorio evoluciona con rapidez. La segunda es la trazabilidad: las organizaciones necesitan poder demostrar, ante una auditoría o un proceso de certificación, que su equipo cuenta con la formación adecuada y actualizada. La tercera es la retención: formar internamente se ha convertido en una palanca tan importante como contratar externamente.

La formación técnica como respuesta: el caso del Máster en Facility Management

En esta línea, Structuralia lleva años trabajando el Máster en Facility Management, un programa construido precisamente sobre las disciplinas que la asociación internacional de facility management considera esenciales para validar el proceso de certificación profesional. No es un catálogo de cursos sueltos, sino un recorrido completo por esas competencias clave, pensado para quienes ya trabajan en el sector y buscan dar el salto hacia una visión más estratégica y directiva de la gestión de instalaciones.

Este enfoque conecta directamente con lo que refleja el propio Barómetro: la formación en Facility Management ya no puede plantearse como un catálogo genérico de cursos, sino como itinerarios ligados al puesto real que ocupa cada profesional dentro de la organización, desde perfiles técnicos hasta posiciones directivas. Un Facility Manager y un técnico de mantenimiento no necesitan el mismo recorrido formativo, aunque compartan sector.

Cuándo y dónde conocer los resultados

La presentación completa del [Barómetro](#), con datos y conclusiones detalladas, tendrá lugar el 23 de septiembre. Quienes quieran conocer de primera mano los resultados y su aplicación práctica al sector podrán seguir la convocatoria a través de los canales de Structuralia y Educa PHAROS.



La sostenibilidad como pilar del facility management del futuro

El facility manager tiene la responsabilidad estratégica de liderar la descarbonización de los activos inmobiliarios

La **gestión de instalaciones** (*facility management*, en inglés) se enfrenta a un desafío ineludible: la integración de estrategias que impulsen la sostenibilidad en los edificios. En este camino hacia infraestructuras más eficientes y responsables con su entorno, contar con proveedores comprometidos es esencial para maximizar el rendimiento energético de una instalación y cumplir con la normativa.

En las sociedades actuales, los edificios son responsables de una parte significativa del consumo de energía, lo que sitúa al *facility manager* la responsabilidad estratégica de **liderar la descarbonización de los activos inmobiliarios**.

La transición hacia una economía circular y la implementación de soluciones tecnológicas de bajo consumo no solo deben responder a una creciente presión regulatoria, sino que representan una oportunidad clave para optimizar los costes operativos en el largo plazo y transformar nuestros espacios en entornos verdaderamente inteligentes y respetuosos con el medio ambiente.

Contar con proveedores comprometidos es esencial para maximizar el rendimiento energético de una instalación y cumplir con la normativa.

Soluciones eficientes y sostenibles avaladas por la UE

En **LEDVANCE** no creemos en discursos, sino en acciones. Por ello, hemos presentado nuestro Reporte de Sostenibilidad 2025 que detalla nuestros progresos en las tres grandes áreas **ASG: ambiente, social y gobernanza**.

En primer lugar, y como clara muestra de nuestro compromiso con la descarbonización de la economía, nos hemos adaptado voluntariamente a los criterios de la **Directiva Europea sobre Información Corporativa en materia de Sostenibilidad (CSRD)**, por sus siglas en inglés). Esta anticipación nos permite establecer una base de transparencia frente a futuras exigencias normativas y afianza nuestros objetivos climáticos a largo plazo.

Para los profesionales dedicados a la gestión de instalaciones, la eficiencia y la sostenibilidad de las soluciones lo son todo. En 2025, el 97,1% de nuestra cartera de productos fue clasificada como elegible según el **Reglamento de Taxonomía de la Unión Europea (UE)**. Este



La valía de un proveedor se mide gracias a certificaciones emitidas por entidades independientes

reconocimiento pone de manifiesto la sólida orientación de nuestro porfolio hacia soluciones eficientes y sostenibles que acompañan la transición hacia una economía más circular y baja en carbono.

En **LEDVANCE** acompañamos el diseño de productos más eficientes y sostenibles con el desarrollo de infraestructuras verdes que sirvan como faro para una gestión de instalaciones más inteligente. En este sentido, nuestro proyecto insignia es **el nuevo parque solar de 400 kW en la planta de Molsheim (Francia)**. Este sistema nos permite suministrar electricidad limpia, reducir la huella de CO₂ in situ y reforzar la independencia energética de toda la región.

La valía de un proveedor se mide gracias a certificaciones emitidas por entidades independientes. En el caso de **LEDVANCE**, en 2025 recibimos la **Medalla de Oro EcoVadis** que nos sitúa en el 5% de empresas más sostenibles a escala mundial.

De cara al futuro, seguimos reafirmando nuestro compromiso con reducir las emisiones de toda nuestra cadena de valor y cumplir con nuestros objetivos climáticos definidos para 2030 y 2050. De esta forma, esperamos consolidarnos como un aliado natural de la gestión de instalaciones, respaldando la transición del sector **hacia prácticas e infraestructuras más responsables con nuestro entorno**.



Del mantenimiento a la gestión inteligente: el nuevo reto del Facility Management

Los edificios, la normativa europea y las necesidades de nuestros clientes están cambiando. Conocimiento técnico, digitalización y eficiencia energética forman ya parte de una misma función.

Durante años, el valor del mantenimiento se asociaba a diagnosticar una avería y devolver la instalación a la normalidad. Sigue siendo esencial, pero hoy no basta.

1. Del mantenimiento reactivo a la gestión de la instalación

El verdadero valor aparece cuando somos capaces de anticiparnos. Resolver una avería sigue siendo importante, pero también saber por qué se ha producido, si puede repetirse y qué actuación evitará futuras paradas.

Conocer el histórico, detectar desviaciones y establecer prioridades antes de que una anomalía afecte a la actividad convierte el mantenimiento en una herramienta de gestión.

2. La transformación digital nos permite dar el siguiente paso

En Elecox llevamos años realizando una profunda transformación digital: no se ha tratado de sustituir papel por aplicaciones, sino de convertir la información de nuestras intervenciones en conocimiento.

Plataformas de mantenimiento, históricos, documentación técnica, monitorización y equipos conectados nos aportan una

trazabilidad antes difícil de conseguir, y nos sitúan en una posición privilegiada para integrar esos datos con el conocimiento técnico y mejorar el comportamiento energético de los edificios.

3. Europa acelera la eficiencia energética de los edificios

La eficiencia energética ya no es solo una cuestión de coste. La normativa europea eleva las exigencias de eficiencia y descarbonización de los edificios e impulsa una gestión más activa de su comportamiento energético.

Esto nos obliga a ir más allá de comprobar si una instalación funciona: debemos medir cómo consume, detectar desviaciones y demostrar que las actuaciones producen mejoras.

Para Elecox, integrar esta filosofía con el mantenimiento es una evolución natural: quien conoce la instalación puede identificar oportunidades, priorizar actuaciones y ayudar al cliente a mejorar de forma sostenida.

4. Eficiencia energética: una evolución natural para Elecox

Esta evolución nos ha llevado a crear un Departamento de Eficiencia Energética, que integra nuestra experiencia en instalaciones con monitorización, automatización, análisis y gestión energética.

La transformación digital nos permite medir. El conocimiento técnico nos permite interpretar. La eficiencia energética nos obliga a mejorar.

La pregunta ya no es únicamente cuánto consume un edificio, sino cómo, cuándo y por qué.

Aquí, la ISO 50001 es una referencia relevante: plantea un sistema de gestión de la energía basado en la mejora continua, con líneas base, indicadores, objetivos y verificación de resultados.

No queremos separar mantenimiento y energía. Queremos conectarlos.

5. Medir es importante. Interpretar es imprescindible

Uno de los riesgos de la digitalización es pensar que más sensores o cuadros de mando significan gestionar mejor. No necesariamente.

Un sistema puede detectar un aumento del consumo, pero saber si se debe a un horario incorrecto, una consigna inadecuada, un equipo deteriorado o un cambio de actividad requiere conocimiento. La información tiene valor cuando alguien es capaz de interpretarla.

6. Del técnico especialista al profesional transversal

Seguiremos necesitando especialistas con un profundo conocimiento de las instalaciones, pero deberán incorporar herramientas digitales, análisis y comprensión del impacto energético de sus decisiones.

El Facility Manager necesita profesionales capaces de transformar información técnica en recomendaciones claras. La especialización seguirá siendo esencial, pero convivirá con una visión transversal.



7. Personas, tecnología y energía

El futuro no enfrenta personas y tecnología: las conecta. La tecnología ayuda a detectar qué sucede, el conocimiento técnico explica por qué, la gestión energética mide las consecuencias y el mantenimiento permite actuar.

Esta combinación será una de las claves del Facility Management de los próximos años.

8. Evolucionar antes de que el mercado nos obligue

Las exigencias europeas seguirán aumentando y los edificios generarán cada vez más información.

Nuestra transformación digital, la experiencia en mantenimiento y el nuevo Departamento de Eficiencia Energética forman parte de una misma estrategia: ayudar a nuestros clientes a mantener, entender y hacer cada día más eficientes sus instalaciones.

Ya no será suficiente con saber reparar. Tendremos que saber anticipar, medir, interpretar y mejorar.

BMS / EMS Gestión de edificios y energía	IoT Sensores y dispositivos	Monitorización Control y supervisión	Análisis Datos que generan decisiones	Auditoría Evaluación y mejora
--	---------------------------------------	--	---	---



elecox
INSTALACIONES Y MANTENIMIENTOS

Jesús Arévalo
Director General

Foot Analytics despliega la IA agéntica en la operación de los edificios

La IA agéntica ya está aquí. Pero un agente solo es tan bueno como el conocimiento del edificio sobre el que actúa. Foot Analytics construye ese conocimiento —el iKnos Spatial Model— y lo pone bajo los agentes que empiezan a operar el edificio. De los datos aislados al edificio cognitivo.

Los agentes llegan; el contexto decide

La evolución de los modelos agénticos ha sido exponencial y ya impacta en todo el negocio. Interpretan, proponen y accionan procesos en lenguaje natural. Pero un agente es solo tan bueno como los datos y el conocimiento que puede accionar. Sin saber cómo se usa realmente cada espacio, infiere a partir de señales pobres —accesos, reservas,

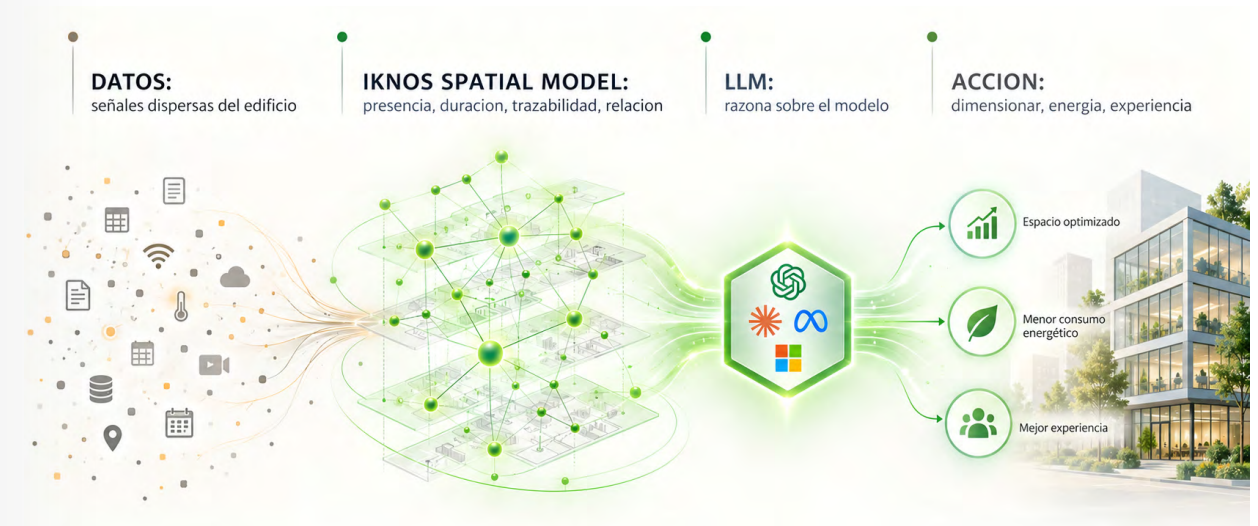
un sensor de CO₂—, y cuanto más potente es el modelo, antes llega a la conclusión equivocada. El trabajo pendiente no está en el modelo, sino en el contexto que lo alimenta.

Qué es el iKnos Spatial Model

iKnos es la plataforma de Foot Analytics que da una visión del uso real del edificio: ocupación, patrones de comportamiento y relaciones entre áreas y usuarios. Sobre esos datos



La interfaz de iKnos: sobre el iKnos Spatial Model, los agentes consultan y operan el edificio en lenguaje natural. Entorno en producción.



Del dato al conocimiento: el iKnos Spatial Model —la constelación de datos relacionados del edificio— sobre el que operan los agentes.

Un modelo agéntico es solo tan bueno como el conocimiento del edificio que puede accionar. Ese conocimiento es el iKnos Spatial Model.

construimos el iKnos Spatial Model: conecta y relaciona las fuentes que ya tienes —la red Wi-Fi, el badge data, el consumo energético, los sensores, las reservas—, les aporta contexto y convierte los datos en conocimiento. Y segmenta las presencias por tipología: no es lo mismo un empleado que una visita, ni quien baja a una reunión que quien ocupa un puesto. Todo sin CAPEX, sobre lo que ya existe.

Del dato al conocimiento que accionan los agentes

Cuando ese contexto se relaciona correctamente, deja de ser un conjunto de datos dispersos y se convierte en un modelo espacial. Sobre el iKnos Spatial Model, los agentes (LLM) generan consultas potentes, proponen decisiones y accionan procesos con más fiabilidad y menor coste —menos inferencia, menos tokens—, vía MCP y dentro de límites definidos, sin lock-in. El Language Model razona; el iKnos Spatial Model conoce el edificio: uno entiende el lenguaje, el otro el espacio físico.

Más allá del m²: operar el edificio

Durante años la pregunta fue cuántos metros o cuántos puestos. Ahora podemos

ir más allá: entender cómo se usan los espacios y operarlos en consecuencia. Con el iKnos Spatial Model bajo los agentes, dimensionar la cartera, alinear consumo y ocupación (EPBD) o ajustar la climatización dejan de apoyarse en supuestos y pasan a ser decisiones trazables. El objetivo ya no es medir mejor, sino operar el edificio para hacerlo más eficiente, más sostenible y mejor para quienes lo usan —su experiencia y su productividad.

El siguiente paso

La IA agéntica ya llama a la puerta del facility management. La ventaja no será de quien tenga el modelo más potente —todos accedemos a los mismos modelos—, sino de quien le dé el mejor contexto del edificio.

Un programa piloto para construir la operación de 2027

Un trial de tres meses —sin CAPEX, sin compromiso y sin esfuerzo— en el que construimos tu propio iKnos Spatial Model y lo dejamos operando. Apúntate en footanalytics.com/iknos-spatial-model. Y velo en acción el 22 de octubre, en el Workplace Summit 2026.

Miquel Gummà
CEO y cofundador ·
Foot Analytics



El workplace como herramienta para atraer y desarrollar el talento

La transformación del trabajo está obligando a las empresas a replantearse qué necesitan para atraer, desarrollar y retener el talento. La irrupción de nuevas tecnologías está modificando las competencias profesionales, pero también las expectativas de las personas sobre cómo y dónde quieren trabajar.

La consolidación del trabajo híbrido es una de las manifestaciones más visibles. La oficina ya no puede entenderse simplemente como el lugar al que los empleados acuden para desarrollar su jornada. Su valor reside cada vez más en su capacidad para facilitar la colaboración, compartir conocimiento, innovar y establecer vínculos.

Esta evolución tiene un impacto directo en las estrategias de *Facility Management*. La gestión de los espacios debe responder a una realidad en la que instalaciones, tecnología y experiencia del empleado están cada vez más conectadas. Flexibilidad y colaboración, sostenibilidad, bienestar y tecnología centrada en las personas se perfilan así como cuatro de los grandes ejes del lugar de trabajo moderno.

Hacia el Intelligent Work

El *workplace* debe proporcionar las condiciones y herramientas necesarias para que los profesionales desarrollen su actividad con independencia de dónde se encuentren. Es lo que podemos denominar *Intelligent Work*: un modelo en el que

personas, espacios y tecnología se integran para facilitar un trabajo más eficiente y de mayor valor. Se trata de incorporar nuevas soluciones, al mismo tiempo que se crea un entorno en el que la tecnología resulte fácil de utilizar y contribuya realmente a mejorar la forma de trabajar.

Resulta especialmente relevante en organizaciones con equipos deslocalizados, para los que las herramientas de comunicación y colaboración, soluciones audiovisuales avanzadas o salas preparadas para reuniones híbridas permiten conectar a los profesionales sin limitar sus capacidades.

Para el FM, supone avanzar hacia una gestión en la que la experiencia física y digital funcionen de manera coordinada. A las instalaciones tradicionales se suman la gestión de visitas, taquillas inteligentes o plataformas para administrar y reservar espacios. En paralelo, equipar al empleado con dispositivos inteligentes, conectados, securizados e integrados con toda la infraestructura de la empresa para trabajar desde el lugar que elija. La tecnología permite conocer mejor cómo se utiliza el *workplace* y gestionarlo de acuerdo con las necesidades reales de sus usuarios.

El *workplace* moderno traslada también la flexibilidad al diseño mediante entornos modulares y adaptables, combinando zonas destinadas a la concentración con otras orientadas a reuniones o relaciones informales.



Para lograr el bienestar del empleado, son también críticos aspectos como la iluminación, acústica, confort o la incorporación de elementos naturales que contribuyan a crear lugares más adecuados para las diferentes actividades y reducir la fatiga durante la jornada.

Los sensores y soluciones IoT pueden monitorizar indicadores como la calidad del aire, el uso energético, el nivel de ocupación o la utilización de cada espacio. Para los responsables de Facility Management, disponer de esta información permite tomar decisiones basadas en datos, optimizar recursos y adaptar las instalaciones a la evolución de las necesidades de sus usuarios.

La construcción de marca empleadora

La experiencia del empleado pasa también por disponer de un entorno que facilite su actividad y responda a unas expectativas laborales en las que **flexibilidad, conciliación y bienestar** tienen cada vez mayor protagonismo. Además, las oficinas están virando a un concepto de *show office*, con más audiovisual e

interactiva para captar la atención del público interno y externo, apuesta por la cercanía para poder comunicar información corporativa, la estrategia de la compañía, generar engagement y mantener el sentimiento de pertenencia.

El *workplace* puede convertirse así en una pieza de la propuesta de valor al empleado y contribuir a reforzar la marca empleadora. La oficina es una expresión tangible de cómo una organización entiende el trabajo y, en definitiva, su cultura corporativa. Por ende, el FM tiene la oportunidad de desempeñar un papel cada vez más estratégico. Ya no se trata únicamente de gestionar edificios e instalaciones, sino de contribuir a crear una experiencia coherente con las necesidades de las personas y del negocio.

RICOH
imagine. change.



Raquel Sánchez de Ron
Directora de Digital Workplace
en Ricoh España

Future Motors Iberia impulsa la eficiencia energética en los secaderos del Grupo Vall Companys

La sustitución de más de 180 motores inteligentes permite ahorrar 2,7 GWh al año y reducir en 800 toneladas las emisiones anuales de CO₂, sin alterar los procesos de curación del jamón.

La elaboración de jamones y paletas exige mantener unas condiciones precisas de temperatura, humedad y ventilación. Garantizar estos parámetros requiere un uso intensivo de los sistemas de climatización y tratamiento del aire, lo que convierte el consumo energético en un reto de la industria cárnica.

Para reducir este consumo sin afectar a la producción ni a la calidad del producto, el Grupo Vall Companys ha desarrollado junto a Future Motors Iberia un proyecto de transformación energética en las instalaciones de Naturíber y Jamcal. La actuación ha modernizado sus sistemas de ventilación, climatización y refrigeración mediante motores inteligentes de alta eficiencia.

Más de 180 motores convencionales sustituidos

El proyecto ha incluido la renovación de motores instalados en secaderos, bodegas, áreas de post-salado y otras zonas críticas del proceso de curación. Cada equipo fue seleccionado y configurado individualmente, según el potencial de ahorro energético.

La solución incorporó sistemas Fan

Array con control electrónico avanzado. Esta tecnología distribuye la ventilación entre varios equipos y adapta su funcionamiento a las necesidades reales. Así, los motores ajustan su rendimiento según la demanda de la instalación, evitando consumos innecesarios.

Además, las herramientas digitales permiten monitorizar, regular y optimizar los equipos en tiempo real. Este control mejora la eficiencia, facilita la detección de desviaciones e incrementa la fiabilidad de los sistemas.

Un ahorro energético de 2,7 GWh y más de 300.000 euros de ahorro anuales

Future Motors Iberia acompañó al Grupo Vall Companys durante todas las etapas: desde el análisis técnico inicial y el diseño de la solución hasta la puesta en marcha, la verificación de los ahorros y la gestión de los Certificados de Ahorro Energético.

La intervención se planificó para minimizar el impacto sobre la actividad diaria y mantener las condiciones ambientales necesarias para el proceso de curación.



Los resultados reflejan el alcance de la transformación. Las instalaciones han alcanzado un ahorro energético de 2,7 GWh al año y han reducido significativamente sus costes operativos. La inversión presenta un periodo de retorno inferior a tres años, demostrando que la eficiencia energética puede generar beneficios ambientales y económicos en un plazo reducido.

La actuación evita 800 toneladas de CO₂ al año

Desde el punto de vista medioambiental, el proyecto evita la emisión de aproximadamente 800 toneladas de CO₂ cada año. Esta reducción contribuye a los objetivos de sostenibilidad y descarbonización del Grupo Vall Companys y disminuye la huella ambiental de una actividad especialmente exigente en climatización y refrigeración.

La modernización también ha aumentado la estabilidad y fiabilidad de los sistemas sin modificar los parámetros de temperatura, humedad y conservación requeridos. Por tanto, el ahorro conseguido no afecta al proceso productivo ni a los estándares de calidad del producto final.

Ignacio Osorio, director general de Future Motors Iberia, destaca que “el proyecto demuestra que es posible reducir significativamente el consumo energético en procesos con condiciones ambientales exigentes, manteniendo la calidad del producto y la estabilidad operativa de las instalaciones”.

Por su parte, **Diego Casado, director industrial de Curados del Grupo Vall Companys, señala que “la actuación ha permitido reducir costes y disponer de instalaciones más sostenibles y eficientes, sin detener la producción y conservando los máximos estándares de calidad”.**

Este caso de éxito confirma que la innovación aplicada a los sistemas de climatización, ventilación y tratamiento del aire puede convertirse en una herramienta estratégica para la industria agroalimentaria. La combinación de motores inteligentes, control digital y monitorización avanzada permite reducir el consumo, mejorar la competitividad y avanzar hacia un modelo industrial más eficiente y sostenible.



El Facility Management como herramienta de retención de talento

La captación y el mantenimiento de los mejores empleados se ha convertido en el nuevo mantra de los departamentos de Recursos Humanos. En el mercado actual, el talento ha multiplicado su valor y, paradójicamente, el Facility Management tiene mucho que aportar en este sentido. Además, las propias plantillas de FM viven este fenómeno de captación y mantenimiento de capacidades laborales ante los nuevos retos del sector.

La retención de talento afecta al Facility Management en dos vertientes. Por un lado, como elemento generador de las condiciones de confort y seguridad en las empresas que se han convertido en los últimos años en un factor clave en dicha retención. Y, por otro, las propias empresas de FM, como organizaciones empresariales, han de pelear con la competencia para lograr dicha retención de sus plantillas más preparadas.

En lo que respecta a sus aportaciones, el FM tiene un papel fundamental a la hora de diseñar, construir y mantener espacios atractivos. Estamos hablando de aspectos como la creatividad, la productividad, la concentración, la reducción del ruido y, por tanto, del estrés, el mantenimiento de unas condiciones de ventilación e iluminación óptimas.

A mejor gestión de FM, más comodidad y confort, más bienestar, más satisfacción y más facilidad para retener el talento como elemento que hace decantarse al empleado

en busca de una mejora continua, más allá de sueldo, horario y movilidad.

En definitiva, el *facility manager* es una figura fundamental para lograr que los lugares de trabajo sean atractivos para que el talento quiera quedarse, para que las personas de la organización asistan a ellos para tener reuniones más colaborativas, dinámicas y productivas, fomentando también así las relaciones laborales. En SIFU y BCL ayudamos a todo tipo de organizaciones a que esto pase, desde hace años, y somos así parte importante de este cambio.

La importancia de la tecnología

También hay que hablar de tecnología. Solventada la necesidad de condiciones climáticas, de temperatura y ventilación, óptimas y adaptadas a la casuística de la empresa en cuestión, otro paso adelante en la retención del talento lo da la tecnología, su aplicación para las mejores globales de las instalaciones.



La progresiva disminución del teletrabajo ha incrementado las exigencias de las plantillas, que demandan unos mejores entornos laborales.

La industria ofrece ejemplos muy interesantes, como aplicaciones móviles para el control de iluminación, ventilación, reserva de espacios, convocatoria de reuniones, ajuste de horarios. Y en lo que respecta a las propias empresas de FM, la tecnología facilita toda la monitorización de energía y suministros, control de accesos, flujos de personas para organizar las limpiezas, entre otras muchas propuestas. La tecnología, por tanto, contribuye al bienestar y al confort de todos.

Sostenibilidad global

Imaginemos un enorme porcentaje de trabajadores con mucha formación, experiencia, alta remuneración..., y comprometidos con la sostenibilidad ambiental y social. Esta conciencia provoca que, a la hora de elegir incorporarse o mantener su puesto de trabajo, estos trabajadores primen tomar parte en organizaciones en las que la sostenibilidad sea una propuesta real, palpable, mensurable, y no solo una estrategia empresarial.

Desde el punto de vista general, el Facility Management tiene mucho que aportar en el campo de la sostenibilidad ambiental. La utilización de energías limpias, con ningún elemento basado en combustible fósiles, los dispositivos eléctricos, políticas de ahorro energético y de consumo de agua, eliminación de plásticos de un solo uso, acciones efectivas de reciclaje, apuesta por las zonas verdes... Todas estas propuestas configuran una apuesta real de las empresas, que muestran conciencia medioambiental y responsabilidad. Esta realidad se transforma en orgullo de pertenencia y en compromiso laboral con las empresas por parte de sus trabajadores.

Y desde un punto de vista específico, cada vez es más importante la sostenibilidad social, el compromiso con la sociedad y con las personas con diferentes capacidades o con menos oportunidades. Se trata de un FM con valores, como el que encarnan SIFU y su división Brócoli Facility Services (BCL), que ofrecen los estándares profesionales y de calidad exigibles en divisiones tan importantes para las empresas, pero a la vez garantizan la devolución a la sociedad de todo lo que esta aporta a las distintas organizaciones.



Un sector donde comienzan muchas trayectorias profesionales

El Facility Management reúne actividades y perfiles muy diversos, lo que permite generar oportunidades para personas con experiencias y circunstancias diferentes. Su contribución debe valorarse también por su capacidad para facilitar el acceso al empleo y favorecer la inclusión.

Cuando se habla del valor del Facility Management, la conversación suele centrarse en la continuidad de los servicios, la eficiencia de las instalaciones o la calidad de los espacios. Sin embargo, existe otra aportación que merece mayor atención. **Detrás de cada actividad hay profesionales que encuentran en el sector una primera oportunidad**, o una vía para regresar al mercado laboral. A veces, incluso la posibilidad de iniciar una nueva trayectoria.

La diversidad de servicios que integra el Facility Management amplía esa capacidad. Limpieza, mantenimiento, jardinería, gestión de residuos, sanidad ambiental, construcción y servicios auxiliares requieren perfiles y conocimientos diferentes. El sector puede acercar así el empleo a jóvenes, personas con discapacidad, profesionales de distintos orígenes o colectivos que afrontan mayores dificultades de inserción.

Ahora bien, esa contribución no debe medirse únicamente por el volumen de

Facilitar el acceso al empleo exige preparar a las personas para los puestos disponibles, revisar las barreras que pueden encontrar y acompañar sus primeros pasos.

contratación. **Facilitar el acceso al empleo exige preparar a las personas** para los puestos disponibles, revisar las barreras que pueden encontrar y acompañar sus primeros pasos. De lo contrario, una incorporación corre el riesgo de quedarse en una oportunidad aislada, sin continuidad ni posibilidades reales de desarrollo.

Crear oportunidades desde la colaboración

Las alianzas con entidades públicas y sociales permiten conectar las necesidades de contratación de las empresas con

Otra vía relevante para acercar el entorno profesional a quienes comienzan su trayectoria son los programas de prácticas. Su valor aumenta cuando combinan la experiencia real con el acompañamiento y la posibilidad de continuar dentro de la organización.

personas que no siempre acceden a los canales habituales de selección. A través de ellas pueden impulsarse acciones formativas vinculadas a puestos con demanda real y programas dirigidos a colectivos con mayores dificultades de acceso al empleo.

Esta es la finalidad de iniciativas como [Lacera Integra](#). Durante 2025 desarrollamos seis cursos de integración de especialistas en limpieza, con más de 350 horas de formación y la participación de 63 personas. La formación orientada a una actividad concreta facilita la incorporación, pero también ayuda a conocer mejor las barreras que afrontan determinados perfiles y a adaptar los procesos de acceso al empleo.

Otra vía relevante para acercar el entorno profesional a quienes comienzan su trayectoria son los programas de prácticas. Su valor aumenta cuando combinan la experiencia real con el acompañamiento y la posibilidad de continuar dentro de la organización. En nuestro caso, **Lacera Campus** permitió incorporar durante el año pasado a más de 45 personas en distintas áreas de negocio y gestión.

Convertir el acceso en una trayectoria

La primera oportunidad es solo el comienzo. Después de la incorporación,

las empresas deben ofrecer herramientas que faciliten el aprendizaje, la adaptación y el crecimiento. En un grupo multiservicios, **la formación interna permite consolidar conocimientos**, conocer otras áreas y prepararse para asumir nuevas responsabilidades.

En una organización como la nuestra, formada por más de **6.000 profesionales**, esta necesidad adquiere una dimensión especialmente relevante. Durante 2025 hemos continuado desarrollando nuestra **Escuela de Operaciones**, un espacio en el que técnicos y responsables internos comparten su experiencia con gestores, supervisores y responsables de servicio. Este tipo de iniciativas permite aprovechar el conocimiento existente dentro de las compañías y convertirlo en oportunidades de desarrollo para otros profesionales.

Para nosotros, la empleabilidad no consiste únicamente en facilitar el acceso a un puesto de trabajo. También implica ofrecer acompañamiento, procesos accesibles y oportunidades para que cada persona pueda seguir aprendiendo y avanzando. Desde esta perspectiva, el Facility Management presta servicios esenciales para empresas e instituciones, pero su aportación va más allá de lo operativo. Su valor también debería medirse por las puertas que somos capaces de abrir y por nuestra capacidad para ayudar a quienes las atraviesan a construir una trayectoria profesional de valor.

Lacera 



José María Samaniego
Director corporativo de Recursos Humanos de Grupo Lacera

Patrocinadores IFMA España

Queremos ofrecer nuestro agradecimiento a todos nuestros patrocinadores y empresas colaboradoras

Patrocinadores Oro



Patrocinadores Plata



Patrocinadores Bronce



Empresas colaboradoras



¡Y gracias también a las 140 empresas asociadas y los más de 650 afiliados! Únete a IFMA España