

**FORO DE CONFERENCIAS  
ESTRATÉGICAS**

**T A  
L E  
N T  
I A**

**SUMMIT '19**

**[talentiasummit.com](http://talentiasummit.com)**

Los textos recogidos en esta publicación son transcripciones adaptadas de las conferencias pronunciadas en el Foro Talentia celebrado en el Auditorio de Galicia de Santiago de Compostela el 21 de octubre de 2019.

**Edita**

Concello de Santiago de Compostela

**Producción**

Alvarellos Editora

**Tratamiento de Textos**

Ismael Rivas

**Portada e imagen Talentia Summit 2019**

Ernesto Matilla

**Fotografías**

Alicia Francés Figueroa

**Maquetación**

Xacobe Neto

**Depósito Legal**

C 1589-2020

# FORO DE CONFERENCIAS ESTRATÉGICAS

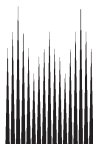
T A

L E

N T

I A

SUMMIT '19



CONCELLO DE  
SANTIAGO

FIN  
E  
N  
I

SUMMIT '19

**E**N ESTE OTOÑO DE 2020, del 23 al 27 de noviembre, celebramos una nueva edición de TALENTIA SUMMIT, el gran encuentro de profesionales enfocado al talento y al empleo. Será en esta ocasión un foro y un encuentro adaptado evidentemente al contexto de pandemia sanitaria que estamos viviendo, pero que no impedirá que un evento como este pueda desarrollarse con el fin de estimular el talento y las oportunidades laborales.

Hemos querido recoger, con esta publicación, las siete conferencias estratégicas pronunciadas en la pasada edición, durante la jornada de apertura del Talentia Summit 2019, donde destacados especialistas expusieron su visión de las nuevas formas de empleo, la innovación, la adaptación a los cambios y la revolución digital. Están precedidas por las intervenciones institucionales de la ministra de Economía y Empresa, Nadia Calviño, el presidente de la Xunta de Galicia, Alberto Núñez Feijoo, y yo mismo.

Un año después, nuestro mundo parece otro, porque hemos sido atravesados por el impacto de una crisis sanitaria y económica sin precedentes. Pero cuando todo esto pase –porque pasará– el camino para conseguir una sociedad mejor, más igualitaria, con atención a la diversidad y empleo para jóvenes y personas adultas, está aquí trazado, perfectamente visualizado en reflexiones como las que recogen en estas páginas.

Mucho ánimo para toda nuestra sociedad y de nuevo el agradecimiento a las personas que habéis participado en los Talentia Summit realizados hasta la fecha y las que os habéis apuntado para esta edición especial de 2020.

**Xosé Sánchez Bugallo**

Alcalde de Santiago de Compostela





**Nadia Calviño**  
Ministra de Economía y Empresa

**E**ste mes de octubre de 2019 he estado en Nueva York y en Washington en reuniones del G20, del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial, con empresas, con banqueros... y talento es una de las palabras que más se repite en todas ellas. Se sitúa al lado de otras más clásicas, como productividad o innovación, pero la palabra talento se está convirtiendo en un *trending topic* en todas las reuniones sobre temas económicos internacionales.

Esto me ha llevado a pensar en qué es esto del talento. Es una palabra que se remonta a la antigüedad. En el mundo griego y latino hacía referencia a una unidad de cuenta, a una moneda. En cambio, en la parábola de los talentos, en los Evangelios, se cuenta que unas monedas fueron invertidas con mayor fortuna que otras. Por otro lado, según la Real Academia Española el talento se define como la inteligencia -la capacidad de entender-,

la aptitud –la capacidad para el desempeño de algo– y como la persona inteligente o apta para determinada ocupación. Pero teniendo en cuenta su origen y estos ejemplos creo que es muy apropiado relacionar el talento con la consecución de un resultado beneficioso. No sólo para la persona talentosa, sino para el conjunto de la sociedad.

Hay distintos tipos de talentos, como los que se refieren a las capacidades innatas como la inteligencia, pero en cualquier caso es muy importante la gestión del talento, fomentarlo. La educación y la formación son claves para conseguir que se despliegue ese talento en beneficio de toda la sociedad. Es decir, que se gestione el *stock* de capital humano que tiene una economía, una sociedad.

En un mundo globalizado y competitivo es absolutamente esencial aprovechar todos nuestros recursos. Una de las cuestiones en las que incido desde que ostento el cargo Ministra de Economía es en hablar de las fortalezas de España en el ámbito de la transformación digital. Uno de los importantes activos que tenemos en este país es el del talento. Todo comienza con una educación pública que debemos proteger e impulsar entre todos. España es uno de los países de la UE donde hay más graduados en aquellos estudios que son más demandados para la transición digital. Además, también tiene una posición muy ventajosa por lo que se refiere a las infraestructuras, tanto físicas como digitales, como el despliegue de la fibra óptica gracias a la colaboración público-privada. Del mismo modo, hemos apostado decididamente por ese 5G, y recientemente el Consejo de Ministros acaba de aprobar el lanzamiento de una segunda oleada de ayudas para los proyectos piloto, para empezar a poner en práctica todo aquello que el 5G puede hacer real. De hecho, a principios de septiembre estuvimos con el presidente de la Xunta de Galicia en Vigo presentado uno de los dos primeros proyec-



tos piloto de la primera oleada que se van a desarrollar en Galicia y que incluye futuros cada vez más presentes, como la asistencia a vehículos en tránsito por túneles, la supervisión ferroviaria mediante drones, las operaciones oculares a distancia...

Además de esto, desde el Ministerio estamos trabajando muy activamente para coordinar una estrategia nacional de inteligencia artificial, y uno de los temas más importantes de todo este proceso de digitalización es asegurarnos de que los algoritmos que están debajo de esa inteligencia artificial no prolongan los sesgos y prejuicios que tenemos sobre nuestra realidad.

Un cuarto activo muy importante es el estado de la Administración pública electrónica, algo que conocemos por el excelente grado de digitalización de nuestra sanidad y de nuestra administración tributaria, lo cual se ve reflejado en todos los índices. Según el Índice de Economía y Sociedad Digital de 2019 España ha mejorado y se posiciona en cuarto lugar entre los países de la Unión Europea en digitalización de la Administración. Un quinto activo son las empresas dinámicas y líderes que pueden actuar como tractores de este proceso de digitalización.

En último lugar, me gustaría mencionar lo que son los activos intangibles, como la seguridad física y jurídica, la riqueza cultural... todos aquellos elementos que hacen de Galicia y España un lugar en el que es interesante invertir y en el que se vive muy bien. Un elemento muy importante para aprovechar todos estos activos es la colaboración de los distintos niveles de la Administración. Por ejemplo, desde el Ministerio, junto con la Xunta de Galicia, hemos firmado distintos protocolos de colaboración entre el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE) –situado en León– y la Agencia para la Modernización Tecnológica de Galicia (ANTEGA) en materia de fomento de la ciberseguridad. Además, hemos colaborado intensamente a través de Red.es en el programa de escuelas conectadas en Galicia,

que ya se ha completado con diecisiete millones de euros para garantizar la generalización de la conectividad por banda ancha de alta velocidad de los centros educativos. Es decir, poner la transformación digital al servicio de la educación, fomentar el talento. De este proyecto se han beneficiado en Galicia más de ochocientas sedes docentes y un total de ciento cuarenta y dos mil ciento ochenta y siete alumnos.

Gracias a estas fortalezas y a la colaboración entre Administraciones vamos a conseguir que España esté a la vanguardia de este proceso de transformación. Tenemos que aprovechar el momento porque nuestro país está en una fase expansiva de la economía, ya que seguimos creciendo. Estamos lidiando mejor que otros con este entorno de ralentización o enfriamiento económico mundial y tenemos un crecimiento económico más estable que en otros momentos de nuestra historia. De hecho, no estamos generando los déficits de balanza de pagos por cuenta corriente del pasado; la inflación está muy controlada; el mercado laboral sigue teniendo un notable dinamismo... Es decir, que los fundamentos de nuestra economía son más sólidos que en otras fases expansivas de otros ciclos anteriores.

Pero la economía española se enfrenta a dos tipos de desafíos. Por una parte, los desafíos heredados de la crisis económica. En este sentido podemos hablar del alto paro estructural que no consigue bajar a los niveles de la media comunitaria; o por ejemplo, la alta ratio de deuda pública sobre el PIB; o los altos indicadores de desigualdad, que han ido empeorando a lo largo de la crisis económica y que no hemos sido capaces de revertir.

Pero además de estos retos, más a corto plazo, nos enfrentamos a otros de medio o largo plazo, como el cambio climático; la digitalización y la transformación tecnológica; o el reto demográfico y la despoblación que tan bien conocemos en Galicia. Es muy importante tener clara una agenda de política económica

que haga frente a los retos del pasado y trate de sentar las bases de un crecimiento sostenible y justo de cara al futuro. Esto exige una política económica basada en la disciplina fiscal, es decir, la responsabilidad en la gestión de los recursos públicos; pero también una sensibilidad social para centrarnos en los problemas de las personas, como atender la desigualdad y mejorar nuestro estado de bienestar; y en tercer lugar exige un conjunto de reformas estructurales que permitan a España seguir creciendo de forma sostenible de cara al futuro. Es lo que hemos llamado la Agenda del Cambio, que tiene seis elementos principales entre los que me gustaría señalar dos. El primer elemento es la transformación digital de la economía, que tienes dos claves. Primero, la transformación digital de las pymes; y segundo, la capacitación digital –los *digital skills*–, que es la formación de todos los ciudadanos no sólo para aprovechar las oportunidades de empleo del futuro, sino para que seamos ciudadanos activos, agentes, y no meros observadores maravillados que no entendemos esos algoritmos que subyacen a las aplicaciones, que no entendemos lo que está detrás de la inteligencia artificial y que, en definitiva, al no entender, podremos ser manipulados en este proceso.

El segundo elemento a señalar de la Agenda del Cambio es la apuesta por la educación y por la formación profesional. Hay que mejorar las competencias educativas y frenar el fracaso escolar. Debemos conseguir que estemos preparados para la realidad y las necesidades del siglo XXI. De hecho, si tuviese que elegir un único ámbito de cara al futuro creo que la educación sería, sin duda, aquél en que nos jugamos que España permanezca a la vanguardia del desarrollo mundial en los próximos años.

El Banco Mundial en su estudio sobre la riqueza de las naciones –*The Wealth of Nations*– ha analizado los distintos componentes de la riqueza de un país. Es decir, los factores que determinan el crecimiento y el bienestar futuro de un país, y ha

concluido que el capital humano es la clave fundamental, el factor que diferencia a los países al representar dos tercios de la riqueza de los países. Con todo lo dicho, no resulta sorprendente que esta palabra, talento, esté de moda, y me parece un gran acierto que un evento como éste contribuya a promover el talento.

Quiero concluir con un mensaje que no me canso de repetir desde que soy ministra, y es que a veces los españoles somos dados a la autocrítica y no vemos nuestras fortalezas. España es un gran país con fantásticas empresas, con sectores punteros y, sobre todo, con una sociedad fuerte y llena de personas con talento. Es responsabilidad de todos, desde las Administraciones públicas hasta las familias, pasando por los gestores de las empresas privadas, sacar el máximo provecho de lo mucho y bueno que tenemos en este país. Sólo así situaremos a España en la vanguardia del siglo XXI, pero, sobre todo, sólo así construiremos un futuro mejor para nuestros hijos nietos.



**Alberto Núñez Feijóo**  
Presidente de la Xunta de Galicia

**E**s evidente que Galicia es una tierra llena de talento y prueba de ello es que cuando no teníamos oportunidades aquí hemos tenido que salir fuera porque no estábamos dispuestos a aceptar no hacer nada. A lo largo de los últimos cuarenta años ha sucedido una revolución, la revolución que ha acompañado a nuestro país, España, y que ha sido probablemente el mayor antídoto contra su leyenda negra, que es una expresión que se le atribuye a Emilia Pardo Bazán por una conferencia que ofreció en París, titulada “La España de ayer y la de hoy”.

Considero que tenemos talento, siendo un pueblo pequeño con algo menos de tres millones de ciudadanos. Como muestra decir que mi agenda de la semana anterior comenzó con un congreso sobre la responsabilidad corporativa que reunió a las grandes empresas españolas en A Coruña, y finalizó con la presentación de dos atletas, probablemente los dos que más de moda están en España. El primero es finalista de los 800 metros

y la segunda es una triple saltadora olímpica, gallegos los dos. Después de esto, fuimos a Vigo a presentar al primer constructor de vehículos del mundo, Toyota, cuyo primer encargo para fabricar un vehículo en España fue a una fábrica de Vigo, a PSA Peugeot-Citroën-Opel.

Por otro lado, esta mañana hemos estado en Lugo con FIRST Escandinavia y Boeing presentando las aulas Newton, que son un conjunto de simuladores para favorecer el aprendizaje de pilotos y de mecánicos aeronáuticos. Por lo tanto, tenemos en Lugo un polo aeronáutico donde estamos trabajando con el INTA —Ministerio de Defensa— para hacer allí el polo aeronáutico de aviones no tripulados más importante de España en este momento, y probablemente uno de los más importantes porque forman parte del mismo Boeing, Indra, Badcock, la Xunta de Galicia y la Universidad de Vigo con la escuela de Ingeniería Aeronáutica, incorporándose ahora la Universidad de Santiago de Compostela con el Grado en Robótica.

Esta es una pequeña muestra de lo sucedido en los últimos días, pero permite apreciar que hay talento. Seguramente la pregunta no sea tanto si la sociedad gallega posee talento como la forma en que podemos hacerlo aflorar y sacarle partido al mismo. Existen tres vectores fundamentales para que esto sea posible: primero, buscar los referentes; segundo, buscar la tecnología; y tercero, ver qué puede hacer la Administración pública para ello.

Sin duda, los jóvenes necesitan referentes, ya que ellos van a ser los protagonistas del futuro y ya lo son del presente en gran medida. Una sociedad sin referentes es una sociedad sin autoestima, por eso es tan importante buscar referentes y, dentro de nuestras posibilidades, estamos intentándolo. En esta legislatura hemos incrementado un 60% el presupuesto en innovación, una subida superior a los cien millones de euros en comparación con las cifras iniciales. El programa Talento 2021 está consi-

guiendo retener o traer mil quinientos jóvenes que trabajan en departamentos de I+D+i, en empresas gallegas, a pesar de que la mayoría de las compañías gallegas, igual que las españolas, son pequeñas y medianas empresas que tienen dificultades para invertir en su departamento de I+D+i.

Desde el punto de vista del talento, una Comunidad Autónoma como ésta, solamente en el ámbito de la investigación sanitaria, tiene dos mil doscientos profesionales en la investigación sanitaria; mientras que en una ciudad como Santiago de Compostela, con algo más de cien mil habitantes, en el Instituto de Investigación del Complejo Hospitalario Universitario de Santiago hay 1.000 investigadores que mezclan la asistencia y la investigación —sólo un porcentaje de ellos concilian las dos actividades—. Por lo tanto, en una ciudad con este censo, esta cifra de investigadores no es desdeñable, y lo mismo podemos decir aplicado al territorio gallego en su totalidad para confirmar la existencia de talento.

El segundo de los retos es el tecnológico. Ruiz Ortega en su conferencia ha dicho que “si España no da un giro en formación perderá el tren de la industria digital”. Es cierto, y también la Ministra Calviño lo refería, pero en educación estamos actuando, con mayor o menor énfasis y éxito, pero estamos haciendo cosas. Podemos citar que todos los colegios gallegos tienen cobertura de Internet con una calidad de cien megabytes. En una Comunidad que tiene más del 50% de los núcleos de población de España —treinta y cuatro mil—, que el sistema público educativo acredite que todos sus colegios tengan una cobertura de Internet que les permita usar el libro digital, siendo utilizado por más de treinta mil alumnos gallegos, y que esto se haya hecho desde el sector público mediante una convocatoria del Ministerio de Economía, nos llena de satisfacción. Además, hemos conseguido que Galicia sea una de las primeras Comunidades Autónomas en lograrlo, junto a La Rioja.

Para tratar de destacar otros programas, y en referencia a los proyectos de 5G, sólo Andalucía y Galicia han presentado planes en este sentido. Hemos tenido la oportunidad de participar junto a Vodafone Internacional en la primera experiencia internacional 5G de Europa, para unir España y Portugal mediante el 5G a través de Galicia. Otro proyecto a destacar sería el programa Industria 4.0; o el proyecto RIS3, que es el plan de innovación de la Unión Europea otorgado a Galicia —Agenda 2014-2020— con mil seiscientos millones de euros de inversión, de los cuales el 70% están en ejecución y ochocientos millones son fondos públicos.

Por último, cabe preguntarse qué papel tienen que jugar las Administraciones públicas. Empezando por el principio, debemos incidir en la educación. En los ratios de la OCDE se señala a Galicia como la educación pública más inclusiva de España. Además, tenemos una serie de planes plurilingües. En estos momentos estamos introduciendo en los institutos la figura del orientador laboral, porque necesitamos que en los veinte institutos con mayor matrícula los jóvenes tengan claro desde secundaria y bachillerato cómo pueden acceder al mundo laboral.

Hay una cosa de la que me siento especialmente orgulloso, y es que el sistema educativo gallego, entre 2009-2019, ha incrementado un 54% las plazas de formación profesional. Ahora mismo en Galicia hay más gente que estudia formación profesional que educación universitaria. En Alemania se sitúan en torno a un 80% en favor de la formación profesional; en Galicia, a día de hoy, nos encontramos en torno a un 54-55% de alumnos que escogen la formación profesional. Es decir, estamos trabajando por el futuro y en esta tierra, con el talento que alberga y la concurrencia competitiva para conseguir fondos de la Administración del Estado y de la Unión Europea, parece claro que, a pesar de que todavía no lo veamos con exactitud, vamos por buen camino ofreciendo buenos proyectos. Pero debemos tener claro que



competimos con los mejores países del mundo y que tenemos una dimensión limitada.

Sea como fuere, cabe destacar los últimos 40 años de estabilidad democrática en nuestro país, que nos ha permitido pasar de la emigración al 5G. Sería imposible que hubiese compañías en Galicia como las que hay hoy en día hace 40 años, por eso debemos destacar que las Administraciones públicas, desde el punto de vista político, den estabilidad como la de los últimos 40 años.





**Xosé Sánchez Bugallo**  
Alcalde de Santiago de Compostela

**S**i hablamos de los objetivos 2030 y de los compromisos que Santiago de Compostela tiene con ellos, debemos destacar que en esta ciudad siempre se ha apostado por el talento. Apostamos por el talento a través de nuestra universidad, para formar talento en Galicia; del mismo modo, apostamos por el talento al retener durante mucho tiempo en la ciudad a gran parte de los mayores talentos de Galicia; y en la actualidad apostamos por el talento porque entendemos que la mejor manera de garantizar el futuro de la ciudad es que las nuevas generaciones se queden para formar sus futuros en Santiago de Compostela. Queremos que siga viniendo gente de toda Galicia y de cualquier otro lugar, pero sobre todo queremos garantizar que nuestros hijos no tengan que marcharse a no ser que ése sea su expreso deseo.

Para lograr esto existen tres elementos fundamentales: primero, la apuesta por la digitalización de las empresas; segundo, el incremento de la competitividad y la innovación; y en último lugar, aumentar la responsabilidad social de las empresas. El compromiso de la empresa no puede reducirse a la maximización de beneficios, como se enseñaba hasta hace no mucho tiempo. Seguramente ninguna empresa pueda renunciar a este objetivo, pero a mayores debe tener otras metas y compromisos. Todos tenemos que seguir aprendiendo, ya que al vivir en un mundo cambiante lo único permanente es el cambio. La necesidad de estar adaptados a ese cambio permanente no sólo es un elemento fundamental para tener calidad de vida, sino también para nuestra propia supervivencia.

# CONFERENCIAS ESTRATÉGICAS





### **José Luis Pérez-Pla**

Consultor Director en Cegos.  
Responsable de la Escuela de Excelencia Comercial  
de Telefónica

*El origen del "talentum", desde una unidad monetaria al motor de las organizaciones y la sociedad*



### **Miguel Ángel Ruiz**

Brand Strategy & Innovation  
Senior Manager Samsung España

*La visión de una compañía tecnológica líder en un mundo cada vez más disruptivo, global y digital*



### **Federico Buyolo**

Director General de la Oficina de la Alta Comisionada  
para a Agenda 2030

*La Agenda 2030: acción de gobierno y políticas públicas*



### **Sonia Mulero**

Directora Fundación Banco Sabadell

*Conversación: conocimiento, innovación y talento,  
las bases para el cambio*



### **Jaime de Nardiz Pérez**

Director Diagnóstico Cultural,  
Great Place to Work

*Organizaciones con propósito.  
Una nueva forma de atraer y expresar talento.*



### **Paul Tran**

Director de Recursos Humanos  
Hijos de Rivera

*¿Qué pasos seguimos para ser un mejor lugar donde  
trabajar?*



### **Javier Sirvent**

Evangelista tecnológico

*Nunca habíamos hecho cambios tan rápidos en  
nuestras vidas, pero jamás volveremos a ir tan lentos*







## EL ORIGEN DEL “TALENTUM”, DESDE UNA UNIDAD MONETARIA AL MOTOR DE LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD

**José Luis Pérez-Pla**

Consultor Director en Cegos. Responsable de la Escuela de Excelencia Comercial de Telefónica

Comencemos reflexionando acerca de la palabra talento, ya que todos entendemos que ninguno de nosotros es perfecto, pero que tenemos capacidades únicas que nos permiten generar el auténtico talento. Pero, ¿qué es el talento? De partida, podemos decir que es una palabra de moda. Prueba de ello es que si buscamos esta palabra en Google nos encontraremos con ciento cincuenta y nueve millones de resultados. Si realizamos esta búsqueda en inglés aparecen más de dos mil millones de resultados. En cambio, si nos acercamos al mundo del *management*, por ejemplo a la *Harvard Business Review*, nos toparemos con más de diez mil resultados al buscar “talent”. Por lo tanto, queda claro que es una palabra de moda.

¿Podemos decir que está tan de moda que se ha convertido en una palabra manida? En los foros empresariales siempre escuchamos frases relacionadas con el talento y quizá estemos repitiendo tanto las mismas fórmulas que puede que la estemos convirtiendo en eso, en una palabra demasiado usada. Muchas veces, para tratar de entender qué es el talento, nos vamos directamente a la Real Academia Española. Aquí podemos ver que se relaciona el talento a una moneda, lo que muestra que el talento tiene claramente un valor. Pero no se queda aquí, sino que también nos habla del talento como inteligencia o como aptitud.

Si tomamos la acepción del talento como moneda nos encontramos con una evolución de su significado a lo largo de la antigüedad. En un inicio se entendía como una unidad de peso, pasando posteriormente a entenderse como una unidad monetaria. Si buscamos otros ejemplos, en La Biblia se habla de la parábola de los talentos, donde se asocian el valor de la moneda y las capacidades que tenemos que desarrollar las personas. Si navegamos en Wikipedia, se habla del talento como actitud, y es cierto que hay una parte innata dentro del talento, pero la actitud es fundamental para poder desarrollarlo.

Buscar una respuesta única puede ser extremadamente complejo, por lo que también podemos hablar del talento como una suma de cosas, y aquí se introducen una serie de conceptos relacionados, como la habilidad -saber hacer-, la capacidad -poder hacer-, la actitud -querer hacer- y las circunstancias -que te dejen hacer-. Considero que tenemos mucho talento, pero suelen faltar las circunstancias en la sociedad para que se permita hacer cosas talentosas. En definitiva, todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo y como muestra de esto destacaría el libro de Pilar Jericó, Gestión del talento, y el círculo del talento que ella presenta.

Podemos preguntarnos si el talento es innato, y yo diría que todos tenemos unos ciertos talentos innatos, pero el éxito que

estamos buscando –y cada uno tendrá su propia noción de éxito– no depende sólo de las cualidades naturales, sino de la unión entre el talento y la preparación. ¿Dónde hay talento? Pues yo creo que hay talento en todos los lugares y en todas las personas y actividades, como en la pesca, en la ganadería, en la agricultura, en las mariscadoras, en los individuos... Si analizamos sectores, podemos observar el verdadero talento en la Ribeira Sacra y en su capacidad de conseguir de terrenos difíciles uno de los vinos más referenciados del momento; también podemos encontrarlo en la industria automotriz gallega, trabajando en la innovación; pero también en la industria naval; en la industria cervecera; en el sector financiero; en la industria electrónica; en las escuelas; en las empresas textiles, especialmente en Inditex; en la Universidad; en el Parlamento; y en todos los lugares del mundo.

En todas las generaciones nos encontramos con talento y es el primer momento en la sociedad española que cuatro generaciones estamos conviviendo en el mundo laboral. Cuatro generaciones con talentos muy diferentes y que debemos celebrar. Quizá una de las cosas más importantes, y que no estamos haciendo lo suficiente, sea celebrar la diversidad y la inclusión. La generación de los *baby boomers* son aquellos nacidos entre 1949-1968, que tienen entre cincuenta y uno y setenta años. Estos son doce millones doscientos mil españoles, pero el mundo empresarial parece que ya no los quiere.

La siguiente es la generación X, la generación de la EGB. Están aportando un grandísimo talento a este país. Son los que han vivido de forma más fuerte el esplendor del consumismo y la obsesión por el triunfo a toda costa, siendo los primeros en familiarizarse con el mundo de la tecnología. Viendo lo que está sucediendo con la generación anterior, estos ya se están preguntando qué sucederá con ellos. A continuación tenemos a los *millennials*, nacidos entre 1981-1993, que son siete millones doscientos mil

españoles. Ésta es la generación con mayor superformación y talento, pero por diversas circunstancias algunos han tenido que marcharse. Debemos incidir en que, si quieren marcharse, lo hagan, pero no hagamos que se tengan que ir. La última es la generación “Z” y yo espero que sean los que solucionen algunos de nuestros mayores problemas. Son los nacidos entre 1994-2010 y son siete millones ochocientos mil españoles. Muestran talentos muy diferentes, son digitales, comprometidos, aman las marcas y las cosas bien hechas. Hay quien dice que quieren ser emprendedores por encima de todo y que son irreverentes e inconformistas. Aquí no creemos que sean irreverentes, pero sí que hay muchas cosas del pasado que no les gustan.

Yo diría que el talento es como las meigas, que “haberlo, haylo”, pero el gran problema es que a veces no ponemos el empeño suficiente en descubrirlo y muchas veces es invisible para quien no lo quiere ver porque además es muy difícil mostrarlo. Por ello, yo digo, ¡abramos las puertas al talento! Hay muchas herramientas que nos pueden permitir acercarnos al talento, y me gustaría destacar algunas de ellas. En primer lugar, el modelo de Stephen Covey, donde desarrolla los “7 Hábitos”, una filosofía o forma del ver la vida maravillosa. Desarrolla el modelo del Continuo de la Madurez para desarrollar el talento personal y organizacional.

En segundo lugar me gustaría hablar de un catalán-holandés, Víctor Küppers. Él tiene una fórmula que dice que el valor son tres palabras distintas: la C de capacidades, la H de habilidades y la A de Actitudes. La relación entre ellas sería que las capacidades y habilidades se suman entre sí, pero que es la actitud la única capaz de multiplicarlas [fórmula:  $V=(C+H)\cdot A$ ]. Al estar al frente de las escuelas de excelencia comercial de Telefónica durante un período de tiempo muy largo hemos podido afrontar el reto de desarrollar todo un programa del talento aplicando la fórmula de Küppers para trabajar de forma óptima la parte de las ca-

pacidades, la de las habilidades y la de las actitudes. Podemos continuar citando otro libro, *Fuera de serie*, donde se explica que llegar a ser un fuera de serie es muy sencillo. Sólo haría falta dedicarle diez mil horas a cualquier materia para convertirse en un experto. Esto, claro está, teniendo en cuenta que las circunstancias nos lo permitan. En último lugar también podríamos hablar de un gallego, Anxo Pérez, que ha publicado cuatro libros y que está haciendo cosas distintas.

Para finalizar, decir que el éxito es como un cisne, mientras todo el mundo se centra en la parte flotante, la parte bonita, el glamour, debajo del agua las patas no paran de patear. Debemos centrarnos en seguir desarrollando y trabajando nuestro talento, porque tenemos las capacidades, sólo tenemos que ponernos en marcha y que las circunstancias nos acompañen.





## LA VISIÓN DE UNA COMPAÑÍA TECNOLÓGICA LÍDER EN UN MUNDO CADA VEZ MÁS DISRUPTIVO, GLOBAL Y DIGITAL

**Miguel Ángel Ruiz Ortega**

Brand Strategy & Innovation

Senior Manager Samsung España

**A** lo largo de estas líneas trataremos de acercar una idea, desde la perspectiva de Samsung, sobre cómo creemos que va a evolucionar el mundo en los próximos años y cómo va a afectar esto al entorno profesional y laboral. El cambio tecnológico ya es una realidad y supondrá una nueva revolución industrial comparable a las pasadas. En cada revolución han surgido muchísimas oportunidades para aquéllos que han sabido cogerlas, y podemos citar como ejemplo a Henry Ford, que revolucionó la industria automovilística estadounidense.

Ahora surgirán muchas oportunidades, y ¿cuáles son los pilares que moverán esta industria? Son cuatro tecnologías intangi-

bles: *Internet of Things*, *Big Data*, la inteligencia artificial y el 5G. En primer lugar podemos hablar de la IoT —*Internet of Things*—, entendiendo un teléfono móvil como IoT. La evolución que va a tener esta tecnología crecerá exponencialmente. En los últimos veinte años se han conectado veinte mil millones de dispositivos, pero en los próximos cinco años esta cifra se doblará porque absolutamente todo se va a conectar a Internet, desde un coche hasta una nevera.

Como fruto de esta conexión, todo generará datos, lo que llamamos los *Big Data*. Ahora mismo podemos afrontar esa cantidad ingente de información porque su coste de gestión ha descendido 125 veces en los últimos nueve años. Hace una década manejar toda esta información parecía impensable debido a su elevado coste, pero en la actualidad el que sepa utilizar esta información podrá ponerla de su lado.

El tercer pilar, que consideramos básico, es el 5G. Es un salto muy destacado en el mundo de la conectividad. Va a permitir que casi cualquier cosa que veíamos en el mundo industrial o del entretenimiento... que se encontraba con la problemática de la conectividad, a partir de esta tecnología dejará de sufrir este impedimento. Por ello, los gobiernos, como el de la Unión Europea, están potenciando esta tecnología porque saben que los países o, en este caso, los continentes, que no posean esta tecnología se van a quedar atrás. Se espera que en los próximos cinco años haya en el mundo mil quinientos millones de líneas operativas.

En último lugar, tendríamos la inteligencia artificial. Para hacernos una idea de lo importante que será, sólo Samsung invertirá en los próximos cuatro años ciento treinta y ocho mil millones de dólares. Esto, multiplicado por cien, sucederá en toda la industria. Da igual el sector, todos están invirtiendo en la inteligencia artificial y, en lo referente a Samsung, en el 5G.



Ante esta situación de cambio cabe preguntarse si estamos preparados para todo lo que viene. Según un estudio realizado en colegios españoles, el 72% de los directores de los colegios consideran que es necesario un cambio en las asignaturas relacionadas con tecnología porque no se están cubriendo de forma suficiente. Además, el 85% de los profesores consideran que necesitan más formación en TIC para ser más eficientes en su trabajo. Si nos desplazamos hasta secundaria, el 30% de los alumnos no han cursado ninguna asignatura tecnológica, mientras que el 53% creen que la oferta tecnológica de su centro es mejorable. En la Unión Europea sólo el 30% de los siete millones que trabajan en el sector de las tecnologías son mujeres, por lo que las diferencias entre sexos son marcadas. Además, es el sector que más va a crecer y se prevé que más de un millón de plazas en Europa no se van a cubrir. Esto pasa en Europa, y en España de forma algo más marcada, por lo que es un importante nicho laboral a tener en cuenta que no se está explotando de la mejor forma.

Desde Samsung, dentro de nuestro ADN va el utilizar la tecnología para mejorar la vida de las personas, lo que conocemos como la tecnología con propósito. Desde hace cinco años llevamos desarrollado un programa muy agresivo en España y a nivel mundial que busca acercar la tecnología a las personas desde el punto de vista profesional. Tiene varias ramas, pero hay una, el Samsung Tech Institute, que se centra en formar a los jóvenes de entre dieciocho y veinticinco años en tecnología, con cursos de programación, porque tener estos conocimientos facilitará encontrar trabajo y es una formación que no llega a los colegios de primaria, secundaria ni bachillerato. Nosotros, con este proyecto, hemos llegado a dos mil cien alumnos, que muestran una empleabilidad casi instantánea, ya que en los primeros tres meses el 45% encuentran trabajo y a los seis meses ya es casi el 100%.

Otro programa que estamos desarrollando es *Samsung DesArrolladoras*. El año pasado comenzamos un programa para formar a mujeres desde cero, y la mayor parte de las que se apuntaron tienen entre treinta y cinco y cincuenta años, ofreciéndole nuevas oportunidades de conseguir un empleo de calidad. En último lugar, nuestra perla es el Samsung Smart School, que se dirige a la base poblacional. Son los más jóvenes los que tienen que estar preparados para que esto sea nativo en su día a día y les salga automático. Por ello, hemos desarrollado un plan muy ambicioso centrado en cómo se debe utilizar la tecnología en un aula. Por este motivo nos hemos sentado con los profesores y con todas las Comunidades Autónomas para que aprendan una metodología sobre cómo implantar las tecnologías de una forma eficiente para desarrollar las competencias digitales. De este modo, cuando un joven llegue a bachillerato y le planteen realizar una videoconferencia o programar, lo verá como algo natural, sin barreras. Con este programa ya se ha llegado a formar a más de cuatro mil niños en España para las profesiones del futuro.



## **LA AGENDA 2030: ACCIÓN DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Federico Buyolo**

Director General de la Oficina de la Alta Comisionada  
para la Agenda 2030

**N**os encontramos ante la obligación de explicar qué es el contrato social global. Para contextualizar nuestra situación debemos tener claro que la única constante que vamos a vivir a partir de ahora es el cambio, por lo tanto, no sólo tenemos que adaptarnos, sino que tenemos que liderarlo. Es de esto de lo que trata la Agenda 2030, sobre cómo conseguimos empoderar a la ciudadanía para que seamos nosotros quienes definamos los trabajos que van a venir.

Esto se basa en la acción. Es una agenda de valores, con diecisiete objetivos, ciento sesenta y nueve metas, doscientos treinta y dos indicadores... En definitiva, una agenda muy compleja para un mundo muy complejo. En el año 2000, cuando se hace la Agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, había dos pro-

blemas principales en el mundo: el primero, que no sabíamos cómo íbamos a alimentar a siete mil millones de personas en el año 2015; y el segundo, que había una enorme desigualdad y pobreza entre los distintos países. Contra esta situación se elaboró una agenda de ocho objetivos y setenta metas.

Como sabemos, entre el año 2000 y el 2015 el mundo ha cambiado exponencialmente. En el año 2000 se hablaba del “efecto 2000”, que era un fenómeno apocalíptico por el que los aviones se iban a caer, que los quirófanos se iban a parar o que los cajeros automáticos iban a arrojar el dinero. Pero ¿de qué hablamos en el año 2015? Pues estamos hablando del Internet en las cosas, de la inteligencia artificial... En tan solo quince años el mundo y sus problemas han variado mucho, especialmente en relación con la crisis económica, que nos ha llevado a una situación en que la desigualdad no se limita a los países, sino que se da entre las propias personas.

Vivimos una situación paradójica, y es que hay 821 millones de personas en el mundo que no tienen garantizada su seguridad alimentaria al mismo tiempo que hay dos mil millones de personas con problemas de salud ligados al sobrepeso. Éste es el mundo de hoy en día, un mundo desigual en que no todos gozan de las mismas oportunidades, ni de los mismos bienes públicos globales, ni siempre existen las mismas posibilidades de conseguir que esta situación se vea modificada. Ante tal proceso de cambio, en 2015 las Naciones Unidas –ciento noventa y cuatro países–, acordaron esta agenda por consenso. Los distintos países se pusieron de acuerdo en cuál era el camino a seguir para lograr que el mundo fuese sostenible.

A diferencia con el pasado, a día de hoy hablar de sostenibilidad supone hablar de cómo integramos lo económico, lo social y lo medioambiental en una misma agenda a seguir. El 29 de julio de 2015 llegamos al punto de quiebra en el planeta, es decir, que

ya hemos consumido todos los recursos del planeta que éste es capaz de regenerar en un solo año. Esta situación no es única, sino que desde 1990 estamos consumiendo, todos los años, más recursos de los que el planeta puede regenerar. Al finalizar este año habremos necesitado alrededor de 1,8 planetas para sostener este modelo de vida. Poniendo estos datos en perspectiva, cabe mencionar que en Estados Unidos se encuentran en unos 4,4 planetas al año; en Europa serían 2,4 mientras España se quedaría en 2,1; en cambio, en África todavía estaría por encima la capacidad regenerativa del planeta que de los recursos que se están consumiendo.

Llegados a este punto, la pregunta es cómo vamos a integrar lo económico, lo social y lo medioambiental para generar tres cosas: en primer lugar, prosperidad para crecer, pero de un modo distinto al actual; en segundo lugar, generar personas y que se sitúen en el centro de las decisiones; y en tercer lugar, proteger este planeta. Es interesante resaltar una viñeta de Forges en la que se representa a un lado una manifestación que reclama la salvación del mundo y al otro lado se ve al mundo diciéndoles que se salven ellos, porque el planeta va a seguir adelante aunque sea de forma distinta.

Por este motivo nos vemos en la obligación de integrar todas estas cuestiones. La ventaja de hoy es que sabemos qué tenemos que hacer, ya que disponemos de la Agenda 2030, con los diecisiete objetivos y las ciento sesenta y nueve metas. Además, también tenemos los recursos necesarios para alimentar a todas las personas del planeta, contabilizando que tenemos un 30% de desperdicio alimenticio. Con esto no nos referimos al que tiramos tras cocinar, sino a productos que se producen en un sitio del mundo y que se importan, a los países del Norte principalmente, y que nosotros tiramos antes de ser consumidos. Por lo tanto, contamos con las tecnologías necesarias para que este cambio pueda producirse.

Desplazándonos hacia el caso español, en España tenemos una dependencia energética del 85%, lo que significa que compramos la energía que consumimos a otros países, especialmente petróleo y gas. Sin embargo, tenemos la capacidad de generar la cantidad suficiente a través de energías renovables como la eólica, la fotovoltaica u otras alternativas que nos permitirían que el 50% de nuestra energía la produjésemos nosotros. Esto tiene que ver con el empleo, con la innovación y con el planeta. Es decir, tiene que ver con una manera distinta de hacer las cosas.

¿Qué es importante para todo esto? La mejor manera de predecir el futuro es liderarlo, y para ello hay que tener talento. Y ¿qué necesitamos para tener talento? Pues necesitamos creatividad y acción, pero sobre todo necesitamos empoderar a la ciudadanía, y debemos hacerlo de distintas formas. En primer lugar, un empoderamiento a nivel personal mediante la educación, que es el pilar fundamental para el desarrollo de las personas y que debe ser un eje fundamental de nuestra trayectoria vital. En segundo lugar, empoderarla culturalmente, y esto es comprender el mundo complejo e interconectado en que vivimos, donde la economía financiera supera el peso de la economía real al suponer más del 80% del total; esto, además, es comprender que las catástrofes que pasen en otras zonas del mundo, como en Siria, afectan a la democracia y a los pilares básicos sobre los que se ha construido la sociedad europea.

En tercer lugar, tenemos que empoderar a la ciudadanía económicamente. Esto no es una agenda de subsidios, pero a las personas que no alcanzan niveles de subsistencia no podemos pedirles que piensen en el año 2030. Necesitamos solucionar la problemática de que haya trabajadores y trabajadoras pobres, motivo por el que debemos generar una economía que garantice realmente los derechos de los trabajadores y trabajadoras para que puedan desarrollar sus proyectos de vida. En último

lugar, y lo más importante, es fundamental empoderar a la ciudadanía en el ámbito social, lo que significa que debemos ser conscientes de que las sociedades las construimos los ciudadanos y ciudadanas. Todos, desde los que ostentamos actualmente cargos políticos hasta las empresas o cualquier ciudadano, somos ejes de transformación, y es esto lo que permite a los que estamos trabajando en lugares distintos que podamos hacerlo de manera conjunta y manteniendo un diálogo. Esto es el nuevo contrato social global, un contrato que permita el avance de derechos, libertades y progreso para todos.

Para terminar, sería interesante que hiciésemos una reflexión. El 25 de septiembre de 2015, cuando se aprueba la Agenda 2030, nacen 1.101 niños y niñas. En el año 2030 tendrán quince años. Esta agenda va de ellos, pero también de nosotros; va sobre el mundo que vamos a dejar a las siguientes generaciones, pero también sobre las generaciones que vamos a dejar para el futuro. Iñaki Gabilondo dice que gestionar el presente es gestionar la decadencia, y lo que tenemos que hacer es saber que nuestra acción es la que cambia el mundo, y que sólo liderar el futuro es lo que permite predecirlo. Hoy tenemos una Agenda, un lenguaje universal que nos permite seguir un camino de colaboración universal para que reformemos el mundo y nadie quede atrás.







## CONVERSACIÓN: CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y TALENTO, LAS BASES PARA EL CAMBIO

Silvia Jato entrevista a  
**Sonia Mulero**

Directora de la Fundación Banco Sabadell

**S**ilvia Jato: Desde el Banco Sabadell, tú como directora de su Fundación, sois expertos en promover proyectos que apoyan la cultura, que apoyan la innovación científica en personas jóvenes, emprendedoras, *startups*, que quieren abrirse camino sin tener que huir del país. Por lo tanto, hablaremos de conocimiento, de innovación y de talento. ¿Cómo es un día normal de trabajo al frente de la Fundación Banco Sabadell?

**Sonia Mulero:** Yo siempre digo una cosa, en mi día a día debería pagar por trabajar. Para mí un domingo es un día de alegría, para disfrutar el fin de semana, pero lo mejor es volver el lunes sabiendo que lo que hago tiene sentido y que lo disfruto. Cada día, cuando nos levantamos, todos deberíamos pensar si estaríamos dispuestos a pagar –porque ya lo pagamos con nues-

tro trabajo y con la inversión de nuestro tiempo-, si lo que hacemos realmente tiene sentido.

**Silvia Jato:** Es cierto que hay trabajos que te llenan. Yo estoy en una fundación como directora de relaciones institucionales, la Fundación Alcohol y Sociedad (FAS) – que tiene como objetivo acabar con el consumo de alcohol en menores, embarazadas y conductores-, y te puedo entender porque es un trabajo muy satisfactorio. Si hablamos acerca de tu caso, además de poner en valor el conocimiento de gente que no tiene esas posibilidades por sí misma y ser vosotros su apoyo, eso también te tiene que dar una satisfacción tremenda. ¿Qué tipos de proyectos apoyáis?

**Sonia Mulero:** Apoyamos proyectos de entidades que trabajen desde la excelencia, que apoyen el talento, como es el caso de universidades de toda España que tienen alumnos extraordinarios pero que en ocasiones no pueden pagarse sus carreras. Me gustaría hablar de la inclusión, ya que para mí es la oportunidad, y nosotros tratamos de encontrar y apoyar entidades que den oportunidades. Todo lo hacemos en colaboración y es un mérito del Banco Sabadell el dejar que las entidades que trabajan bien lo hagan sin tratar de llevarnos el mérito. Eso es lo que hacemos, apoyar al talento, a la innovación y al desarrollo científico y de investigación con nuestros modestos recursos, pero con mucha ilusión y ganas de crecer y aportar más a la Agenda 2030.

**Silvia Jato:** En exposiciones precedentes se ha hablado del talento ¿Cómo diferenciáis el talento a la hora de discernir?

**Sonia Mulero:** Por suerte no siempre elegimos nosotros, sino que formamos parte de un Comité porque la selección es muy difícil. Colaboramos con una aceleradora de talento única en España. Yo soy parte del Comité y cuando estoy en el despacho analizando las candidaturas suelo necesitar ayuda para discernir. La realidad es que hay personas jóvenes extraordinarias, y son ellos y ellas las que despiertan en mí la esperanza en el

mundo al mostrar una vocación social muy centrada en la aportación de valor al resto, con un sentido de propiedad diferente. Son individualistas, es cierto, pero también buscan añadir valor a la sociedad y que las empresas para las que trabajan se vayan volviendo socialmente más responsables.

**Silvia Jato:** Hablando sobre la ayuda al planeta y su sostenibilidad, ¿en estos proyectos se incluye esa concienciación?

**Sonia Mulero:** Absolutamente. Nosotros acabamos de crear un evento, *Imagine Circular Economy*. En relación con esto, hace poco pudimos reunirnos con Aguas de Barcelona, Endesa y otras empresas que se van a seguir sumando; acudieron 250 jóvenes un lunes por la mañana hasta Cornellá, que no forma parte del centro de Barcelona. Así que la voluntad de generar servicios y productos que mejoren la vida de las personas en el futuro, con este nuevo paradigma de la economía circular, existe y ya está en la sociedad. No sólo se busca emprender con la vocación de obtener beneficios económicos, que también es importante, sino con esa vocación de impacto social.

**Silvia Jato:** Es cierto, los jóvenes tienen una vocación de proteger lo común mucho más que otras generaciones precedentes. Es palpable que estamos asistiendo a una concienciación en los jóvenes que es digna de elogio. Y hablando de jóvenes y de talento, al principio hacíamos alusión a que muchas mujeres no han podido estar aquí con nosotras por motivos laborales. ¿Existe el talento femenino como algo diferenciado?

**Sonia Mulero:** Yo creo que hay que reivindicar la feminidad, porque somos muy potentes. En la Fundación, con el presidente, somos todas mujeres, y es fantástico cómo nos apoyamos en el trabajo diario. En referencia al talento joven, las mujeres van a romper el techo de cristal porque se preparan mucho y son fantásticas. Nosotros tenemos el Premio de Economía, que se entregó hace poco en Oviedo, y ya van cuatro investigadoras de economía premiadas, que están trabajando mucho en proyec-

tos de cambio social. Una buena referente es la recientemente galardonada con el premio Nobel, Siri Hustvedt, que está trabajando con las desigualdades en la pobreza.

Del mismo modo, hay muchas chicas jóvenes que si formamos en tecnología, como reclama Samsung, y en capacidad matemática, que al fin y al cabo es básica para comprender lo que es la robótica y la tecnología, podrán alcanzar sus metas. Yo creo que éste es el déficit que hay en España: hay que trabajar mucho mejor las matemáticas. Todas esas chicas están bien formadas, tienen una enorme capacidad y son muy reivindicativas, pero lo trabajamos todo desde la negociación y el amor. Si en este mundo se trabajase más desde la generosidad y el amor, todo sería muy diferente.

**Silvia Jato:** Hace poco escuché en un congreso a una mujer fantástica en inteligencia artificial. Ella decía que para los datos y para la robótica la tecnología ya está ahí, pero que existe un componente humano como la creatividad y el sentimiento que nunca podrá trabajar la máquina. Por ello creo que tienes razón y que, si ponemos un poco más de corazón a los proyectos, todos serían más llevaderos.

**Sonia Mulero:** Es cierto, al fin y al cabo la estética no deja de ser el amor que tú le pones a las cosas y la tecnología necesita esa estética femenina, ese amor, ese cuidado. Relacionándolo con la usabilidad, ésta no deja de ser el cuidado de que las cosas sean sencillas, y el hacer las cosas fáciles es uno de los logros que las mujeres han conseguido en cualquier ámbito.

**Silvia Jato:** ¿Desde la Fundación notáis que la tecnología ha cambiado mucho el día a día?

**Sonia Mulero:** Todavía falta implementar mucha tecnología en las escuelas. Pero en realidad, si vemos la corriente procedente de Silicon Valley, observamos que emprendedores muy relevantes no quieren que sus hijos vayan a escuelas donde se use la tecnología. Los niños acceden a la tecnología desde muy

pequeños y hay que fomentar otras capacidades como la artística, el desarrollo previo del artista hasta llegar a su creación, que es algo mucho más útil que la aplicación de tecnología. Al fin y al cabo, la tecnología es un canal que todos usamos cada día, pero fomentar capacidades como la matemática, la artística o la creativa es mucho más importante.

**Silvia Jato:** ¿España tiene talento?

**Sonia Mulero:** España tiene muchísimo talento. Anteriormente han dicho que los jóvenes se van y después vuelven, pero ¿cómo no se va a volver si es un país maravilloso? Yo tengo amigos en distintos lugares, y hasta los que viven en Silicon Valley quieren volver. Tenemos un potencial muy grande y tenemos que creérselo. Tenemos una historia que no tienen otros, un carácter espectacular, una capacidad de trabajo y de resiliencia que no tienen en otros lugares del mundo.

**Silvia Jato:** Si somos tan solicitados desde el extranjero como talentos, habría que romper la información que siempre se da de que la educación en España es precaria.

¿Tú consideras que esto es cierto?

**Sonia Mulero:** Yo creo que todo es mejorable y el nivel de idiomas que tenemos en España es muy mejorable, siendo esto una gran barrera para salir fuera. Además, también falta fomentar todavía más la ya citada capacidad matemática. Pero a pesar de esto salen universitarios, científicos y personas extraordinarias de España. Por ejemplo, hay escuelas de negocio, como ESADE o IESE, que en los rankings aparecen entre las mejores.

**Silvia Jato:** Ya para hacer un cierre a esta conversación, un resumen, ¿qué podríamos mejorar para que esos talentos jóvenes no se marchen?

**Sonia Mulero:** Creo que deberíamos cambiar la visión que tenemos de nosotros mismos y cómo nos vendemos. La marca España se tiene que mejorar, y esto se hace desde los medios de comunicación. Esto, sin querer repartir responsabilidades, es

cuestión tanto de los medios de comunicación como de los políticos, ya que no se puede poner todo el peso sobre las empresas para que capten talento cuando no se está vendiendo una muy buena marca. Por lo tanto, debemos creérnoslo y mejorar la marca de nuestro país tanto en el interior como en el exterior.



## **ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO. UNA NUEVA FORMA DE ATRAER Y EXPRESAR TALENTO**

**Jaime de Nardiz Pérez**

Director de Transformación Cultural. Great Place to Work.

**Q**uemos comenzar informando de que la mayor parte de las afirmaciones de esta exposición están documentadas y pueden ser descargadas en un estudio empresarial que hacemos cada año con más de sesentaycinco mil empresas. [Enlace <https://greatplacetowork.es/organizaciones-con-proposito/>]. A lo largo de este texto pasaremos por tres apartados distintos. Empezaremos con una parte introductoria en la que explicaremos qué entendemos por “organizaciones con propósito”. Posteriormente, trataremos las condiciones del mercado actual y para finalizar hablaremos sobre cómo atraer y expresar el mejor talento. Hoy en día se habla mucho de fidelizar, de retener el talento, pero hay pocos que estén ocupando el espacio de lograr que el talento realmente se exprese.

¿Para qué están las empresas? Si respondemos que para ganar dinero, podríamos quedarnos cortos. ¿Están para algo más? Las organizaciones con propósito no es que sean organizaciones o fundaciones sin ánimo de lucro, sino que son empresas que buscan aportar algo a la sociedad a través de dar un extra más allá de beneficios económicos. Nosotros pensamos que aquellas organizaciones que van algo más allá y aportan este extra están liderando con el ejemplo a sus trabajadores y realmente les están enseñando a generar entornos de corresponsabilidad.

Great Place to Work® observa la corresponsabilidad en los colaboradores cuando van más allá de su puesto de trabajo teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización. Este es un reto muy presente en la mayor parte de las empresas españolas, frecuentemente nos encontramos trabajadores que cumplen con las funciones asignadas aun sabiendo que hay formas más eficientes de realizarlas. Un empleado/a corresponsable promueve esa forma más eficiente de hacer el trabajo hasta conseguir su implementación.

Pongamos un ejemplo de compañía con Propósito. Calidad Pascual estamos convencidos de que su gran propósito es ganar dinero, si bien están buscando causar impacto social, y eso lo trasladan mediante la garantía del bienestar animal. En uno de sus anuncios, destaca una frase, que ejemplifica cómo gestionar el talento de los trabajadores: “Todos los ganaderos madrugando y dando lo mejor, cada día del año para garantizar el bienestar de sus animales”. Lo que buscan en este caso es plantear un propósito de empresa que cualquiera de sus trabajadores sepa y conozca, para que puedan sumarse. No se trata de salvar el mundo, sino de conectar el propósito de la empresa con sus funciones para dar lo mejor de sí mismos. Por ello, si buscamos sacar lo mejor de nuestros trabajadores, debemos generar un propósito para sacar el talento.



Las compañías buscan Inspirar a su trabajadores con sus objetivos; ¿por qué inspirar y no motivar? La diferencia entre ambas es que cuando se trata de inspirar, se trata de conectar la aportación individual con la misión de la compañía, de esta forma el trabajador/a podrá observar que su trabajo no es simplemente un trabajo, es una aportación especial. Motivando podemos cometer el error de centrarnos en la tarea, en el proyecto... de esta forma disminuye la capacidad de sentir que el trabajo tiene una aportación diferencial.

Asimismo, nosotros en Great Place to Work® nos dedicamos a reconocer y construir excelentes lugares de trabajo para todos porque sabemos que, de este modo, estamos construyendo un mundo mejor. Esto se fundamenta en que sabemos que las empresas #GreatPlacetoWork son casos de éxito empresarial. Nosotros no queremos ser naif, sino que queremos que las compañías contribuyan a la sociedad generando valor y que, por supuesto, sean rentables por ello.

Año a año vemos cómo intentan sacar lo mejor de sus empleados/as más de 60.000 empresas en el mundo. En muchos casos, la manera de hacerlo se ha centrado en entregar beneficios (por ejemplo: tickets restaurante, tickets guardería, seguros, teletrabajo, conciliación, el mindfulness, la compensación flexible... una gran cantidad de políticas y prácticas, pero esta no es la clave. La clave para que una persona quiera ofrecer todo su talento no es entregándole beneficios a cambio, es inspirarle en que su trabajo, tiene un sentido especial; una aportación diferencial a un propósito mayor que él/ella mismo/a. Efectivamente, es importante tener una serie de beneficios, pero ya se ha demostrado que esta estrategia de gestión y motivación de los empleados y, por lo tanto, del talento, no es lo suficientemente efectiva. De hecho, nosotros hemos estudiado el impacto que tiene continuar con esto, y en algunos

casos genera empleados acomodados. Debemos centrarnos en otros aspectos como, por ejemplo, la cultura.

Dentro de las propuestas de valor que el empleado recibe de su empresa, hay otras dos áreas que son todavía más importantes. Para empezar, si le preguntamos a alguien cómo es trabajar en la empresa de la que forma parte, terminaremos hablando del ambiente laboral. Realmente nosotros no vamos a hablar del ambiente, sino del nivel de confianza que hay en cada una de las relaciones entre los distintos miembros que forman la compañía. Pero no nos debemos quedarnos aquí, sino que también tenemos que hablar del propósito. No se trata de hacer un gran propósito, sino de conectar cuál es la contribución individual del trabajador al elevado propósito de la empresa.

Pongamos un ejemplo. Voxel Group es una compañía de Barcelona. Anteriormente gestionaban los recursos humanos de otra forma, pero al darse cuenta de que no funcionaban se convirtieron en *people freaks*. Este proceso de cambio lo reflejan ellos mismos:

Hemos pasado de ser una empresa convencional, fundada desde la perspectiva de “lo que queremos hacer”, a una empresa orientada al “por qué” y al “cómo” lo hacemos. La actividad empresarial de facturación y pago electrónico se ha convertido en el banco de pruebas sobre el cual experimentamos constantemente nuestras teorías sobre cómo transformar el concepto de lugar de trabajo en un lugar de desarrollo personal cuyo propósito es fomentar la colaboración entre seres humanos para construir un mundo mejor.

Esta compañía pasó del propósito claro de ganar dinero a otro en el que se entiende que esto no es suficiente. Ahora mismo está creciendo de forma exponencial, haciendo *software* que importan a clientes que lo necesitan de verdad. Tienen una proyección internacional estupenda. ¿Por qué? Pues porque están

atrayendo al mejor talento, y esta es una gran ventaja competitiva. Esto supone una declaración de intenciones completamente distinta, y es esto lo que atrae al talento, por lo menos al talento que forma parte de nuestro mundo multidispositivo, en el que cada día estamos más individualizados. Por eso debemos sumarnos a un propósito más grande que nosotros mismos.

Pasando ya al mercado, destaquemos que en la actualidad están conviviendo cuatro generaciones distintas. Sabemos que el 48% de las personas compran antes en aquellas marcas que tienen un impacto social. También sabemos que hay fuertes movimientos sociales. Además, podemos hablar del orgullo 4.0, que es el orgullo de los empleados que están en las industrias 4.0. Este sentimiento de orgullo viene ligado al impacto que tiene la empresa sobre la sociedad, motivo por el que los empleados quieren sentirse cómodos en ellas.

Los candidatos a los puestos de trabajo suelen hacer las mismas preguntas: ¿qué voy a hacer y qué impacto tiene? Luego se van al ambiente y, por último, llegan a los beneficios que les va a reportar. Nosotros acabamos de cerrar un estudio que involucró a más de 11,5 millones de personas en el mundo, en el que hemos observado que el 46% de esas personas, en el 2019, han manifestado que no han vivido una gran experiencia. Esto es una oportunidad para el tejido empresarial, ya que al declararse como un *Great Place to Work*® pueden atraer a talentos verdaderamente extraordinarios y sacarlos a relucir.

Podemos comentar una práctica concreta de atracción de talento de una empresa dedicada a la nutrición animal. Esta compañía es consciente de que las épocas de exámenes son muy estresantes. Al mismo tiempo, la empresa estaba buscando talento joven, talento universitario. Juntando estos dos objetivos realizaron lo siguiente: fueron con un grupo de perros adiestrados para rebajar el nivel de estrés, durante la época de exámenes,

junto a los estudiantes. Mediante la interacción con los alumnos consiguieron reducir el nivel de estrés (de los alumnos), dieron a conocer su empresa y al mismo tiempo que conocieron a múltiples candidatos/as. De esta forma, se vendieron a sí mismos y encontraron al mejor talento. Todo partiendo de que tenían una problemática, la necesidad de contratar. La diferencia está en cómo atraes el talento y a quién estás atrayendo.

Para aquellos que tengan una posición de influencia en la empresa queremos hacer una pequeña reflexión. Lo importante no es acumular a gente con talento bajo el mismo techo, sino que hay que sacar el talento del que disponemos a relucir. Y para eso debemos preguntarnos cuántos de nosotros tenemos el entorno adecuado para expresar nuestro talento. Las compañías de Galicia y España ya tienen talento, el reto ha de ser el generar un entorno en el que sean capaz de expresarlo.

Dentro del estudio que llevamos a cabo con más de 24.000 profesionales de España en el 2018, pudimos observar en qué grado aumenta el nivel de confianza de los empleados y, por lo tanto, su capacidad para expresar el talento. De esta información hemos sacado una serie de claves que verdaderamente influyen en que la gente se anime a expresar su talento. La primera es que les impliquemos, consideremos y respondamos sinceramente a sus ideas y sugerencias; la segunda es que impliquemos a las personas en las decisiones que afecten a su día a día; la tercera es que hagamos un buen trabajo a la hora de asignar funciones y coordinar a las personas; la cuarta es que hagamos lo que decimos que vamos a hacer —debemos destacar que más de la mitad de los mandos intermedios de España, ya sea por ser demasiado generosos o por hacer lo que no deben, prometen cosas que no cumplen, lo que socava su credibilidad como mando—; la quinta es que los superiores cumplan sus promesas; la sexta, que demuestren un interés sincero como persona y no sólo como

empleado; y en séptimo y último lugar, que reconozcan el buen trabajo y el esfuerzo extra.

[NOTA ACLARATORIA: podría afirmar (personalmente) que el 97% de los directivos/as así como mandos intermedios de España, consideran estas claves como básicas y afirmarían que las llevan a cabo de una u otra forma. La realidad es que en la mayor parte de los casos, sus equipos no están de acuerdo. A título de ejemplo, sólo el 49% de los trabajadores españoles consideran que sus superiores incentiven y consideren sus ideas o sugerencias de una forma frecuente. Este dato surge fruto de un estudio representativo de la población trabajadora española realizado en 2019].

Para terminar, nos gustaría trasladar una clave que resume en gran medida lo tratado hasta ahora: El trabajo de las personas no es una *commodity*, es un regalo. Cualquier directivo/a que sea capaz de interiorizarlo así, podrá ser capaz de generar un Great Place to Work® sin muchos más comentarios por nuestra parte. Un regalo, lo atiendes, lo cuidas y lo valoras; y esto es mucho más, de lo que hacemos algunos managers con nuestros equipos. Lo comentado forma parte de una estrategia empresarial que genera tres veces más crecimiento que los competidores y que, al mismo tiempo, ilusiona a nueve de cada diez empleados queriendo trabajar ahí durante mucho tiempo y queriendo entregar lo mejor de sí mismos.





## ¿QUÉ PASOS SEGUIMOS PARA SER UN MEJOR LUGAR DONDE TRABAJAR?

**Paul Tran**

Director de Recursos Humanos de Hijos de Rivera,  
Estrella Galicia

**C**uando hablamos de Talento es muy importante que pensemos en las personas.

Trataremos de explicar lo que hemos denominado La “Experiencia de Empleado”, la receta para hacer que los empleados estén implicados con el propósito Hijos de Rivera.

Hijos de Rivera es una empresa familiar fundada en 1906 en Galicia. Desarrolla su actividad en el entorno de alimentación y bebidas. Éste es uno de los sectores con mayor competitividad ya que es un entorno comercial muy complejo. Aun así, Hijos de Rivera ha sufrido un enorme crecimiento en los últimos años especialmente por su reconocimiento a nivel nacional.

Nuestra estrategia se estructura en torno a cuatro ejes, pero lo más importante es que las personas formen parte de la

estrategia de la organización y ahí hablamos de la cultura, los valores, el estilo de dirección...todo lo que queramos transmitir a los que trabajan con nosotros. El segundo eje se centra en ser el agente del cambio, vivimos constantemente en el cambio y adaptarse debe ser la única constante. En tercer lugar, hay que hacer que las personas se impliquen, hay que llegar a ser experto en los procesos y en último lugar, hay que gestionar a las personas, y para ello debemos seguir una estrategia que facilite su contribución y mejore la organización.

Sumerjámonos ahora más a fondo en cada uno de estos cuadrantes/ejes.

Centrándonos en el aspecto socio-estratégico. Queremos ser la cerveza más amada, fieles a nuestro origen, a nuestro producto, a la calidad, a nuestra tradición y a nuestra autenticidad. Acabamos de firmar un manifiesto de resistencia cervecera y en el spot que hemos realizado, la mitad de los actores son nuestros empleados, esto ayuda a generar una visión común. Esto es un trabajo que lleva tiempo y esfuerzo, pero que lleva a crear confianza. En último lugar también es muy importante el clima laboral para que la satisfacción de los trabajadores esté integrada en el día a día.

En relación al cambio nos hemos centrado mucho en buscar nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, ya que gracias a la tecnología hoy se puede trabajar desde cualquier sitio y a cualquier hora. El problema es que esto frena la conciliación. Hoy en día, entre tener más sueldo o más tiempo libre, la gente opta por el tiempo. Debido a esto, es muy importante generar este ciclo de cambio porque hay que entender lo que quiere la gente. Si el cambio es constante, el aprendizaje y la formación también es esencial. Hay que formarse constantemente. Por este motivo, la discriminación por edad no tiene sentido siempre que se tenga capacidad para aprender. En último lugar, hay



que trabajar aspectos como las licencias, la Responsabilidad Social de las empresas está en lo que no logre mejorar el Estado, lo mejoren las empresas, más tiempo, mejores condiciones, mejores seguros sociales, etc...

Si bien decíamos que la contribución de los empleados es clave, ¿Cómo la logramos? Para facilitar la contribución cada uno deberá encontrar su estrategia, pero para nosotros la clave es buscar actividades transversales porque tenemos partes de la empresa muy distintas entre sí, desde los operarios que envasan la cerveza hasta el personal de servicios centrales. Es necesario que todos contribuyan, por eso, cuantos más cortes transversales hagamos, mejor. Con este objetivo organizamos “Una Caña con el CEO”, una reunión entre los nuevos trabajadores e Ignacio, nuestro CEO, para que compartan experiencias y se tomen algo con él. De esta forma tienes la posibilidad de aplanar la organización y obtener el mensaje directamente de la persona que lo está llevando a cabo.

Además de buscar actividades transversales, también nos centramos en que sean participativas, como eventos deportivos, solidaridad, voluntarios... pero hay que centrarse en que cada uno busque su propio método. Para terminar con este aspecto, destacamos la co-responsabilidad. Debemos buscar que cada uno de nosotros se haga responsable de la parte que le toca.

Por último y en cuanto a la parte de los procesos, en Recursos Humanos tratamos muchas propuestas de valor y hemos trabajado un modelo 360° ya que entendemos que dentro de la organización hay que entender qué valor tiene para los empleados formar parte y trabajar en ella. La encuesta de clima nos ayuda mucho a saber qué es importante para ellos y tiene una dimensión muy interesante denominada “orgullo de pertenencia”, que ayuda mucho a entender el vínculo con la empresa y su propósito.

Hijos de Rivera es más que la botella de cerveza y difundir eso al exterior nos parece muy importante.

Para terminar el proceso, debemos medir los resultados. Hace cuatro años nos dijeron algo muy ilustrativo. Nos explicaron que esto no eran los cien metros lisos, sino que es una carrera de fondo que va a durar muchos años. La primera vez que hicimos la encuesta de clima no obtuvimos muy buenos resultados, sólo dos de cada tres personas la respondían, lo que mostraba que su nivel de confianza con nosotros no era muy elevado. En cuatro años ya lo hemos mejorado y casi el 80% de la compañía responde a la encuesta. Esta mejora también se aprecia en las valoraciones. Al principio la gente contestaba de forma cautelosa, al ver que no se tomaban represalias fueron más sinceros, y por lo tanto, más duros. Gracias a eso pudimos implantar medidas e ir construyendo el proyecto poco a poco. Si existiese una receta, sería el trabajo diario, el trabajo sencillo con las personas, pasarlo bien y disfrutar. Debemos sentir que nuestro trabajo sirve para algo.

Nosotros como gallegos que somos, hemos tratado de introducir todo esto dentro de un único concepto: ¿Subes?



## **NUNCA HABÍAMOS HECHO CAMBIOS TAN RÁPIDOS EN NUESTRAS VIDAS, PERO JAMÁS VOLVEREMOS A IR TAN LENTOS**

**Javier Sirvent**

Evangelista tecnológico

**N**unca en la historia hemos evolucionado tan rápido, pero nunca vamos a volver a ir tan lento. No se trata de correr, sino de aprender a bailar, porque es lo que vamos a hacer a lo largo de nuestra vida. Todos en el mundo empresarial están centrados en la transformación digital. En España todavía no estamos preparados porque esto va muy rápido y encima lo que más rápido va son la inteligencia artificial, la biogenética sintética y la computación cuántica. Sobre la computación cuántica, hemos llegado al nivel de que un ordenador cuántico ya es capaz de realizar cálculos que no puede resolver ninguna otra computadora en el planeta, y dicen que en 2045 una inteligencia artificial será más inteligente que todo el planeta.

Esto lo vamos a ver, y ya hemos podido observar cómo en relación con la tecnología han surgido y han caído empresas. Por ejemplo, Nokia triunfó a los inicios de la telefonía móvil, pero con la llegada de los *smartphone* la situación viró. Se empezaron a introducir cosas en los teléfonos –linterna, reloj, agenda, calculadora...-. Con las aplicaciones metemos cada vez más cosas y en 2018 a un móvil ya se le ha puesto un chip de inteligencia artificial. Si la inteligencia artificial es de lo que más rápido evoluciona, hay que darse cuenta de que nuestro móvil aprenderá a hacer cosas. La aplicación FaceApp, por ejemplo, ya usa inteligencia artificial.

Si analizamos la actualidad política, podemos observar la guerra comercial entre China y Estados Unidos. Se están peleando por el 5G, por el futuro. El 5G es un enorme salto cualitativo en relación con las tecnologías pasadas porque la inteligencia artificial tiene la capacidad de aprender. Un robot con forma de perro que tiene inteligencia artificial ha aprendido, por ejemplo, que le gustan más las mujeres rubias y jóvenes que otros tipos de humanos. Esto se debe a que ellas le prestan más atención, por lo que ha aprendido esta relación y actúa en consecuencia. Dentro de poco tendremos este tipo de robots, a mayor escala, controlando la seguridad de una empresa, haciendo el recuento del stock...

Hay un enorme temor sobre que esta tecnología acabe con muchos puestos de trabajo, pero pongamos un ejemplo. Para pilotar un dron de inteligencia artificial hacen falta unas treinta personas, pero para analizar sus datos hacen falta más de ochenta. Por lo tanto, sí, las cosas van a cambiar y se transformarán muchos trabajos. Hay dos cosas básicas que van a cambiar. La primera, la logística y el transporte; la segunda, la sanidad. Empezando por los transportes, entre el valor de mercado de las grandes compañías de automoción aparece en primer lugar Waymo, la compañía de Google, porque el futuro de la automoción no

está en el hardware, está en el software. De hecho, desde hace mucho tiempo, cada vez que Google necesita asegurar que al otro lado de la pantalla hay un humano, enseña una serie de imágenes para que se reconozcan semáforos. Con esto se está enseñando a un coche a que conduzca solo. Probablemente con esto hagan lo mismo que con Android y lo regalen, porque el negocio de Google es la publicidad.

A día de hoy ya hay coches autónomos y, gracias a la inteligencia artificial, si alguien quiere hacerle algo al coche, éste lo graba y lo envía a la policía. Además, es curioso que una empresa de coches haya invertido tanto como Tesla en robots. Dice Elon Musk que “a algunas personas no les gustan los cambios, pero necesitarán hacerlos, si la alternativa es el desastre”. Ahora mismo nos encontramos en ese proceso de cambio acelerado.

¿Qué es lo que más ha cambiado en los últimos diez años? Pues lo que más ha cambiado son las generaciones que están viniendo porque los cambios no se limitan a la tecnología. Nuestros hijos dejarán de estudiar, de tener los trabajos habituales, cambiarán sus hábitos alimenticios, dejarán de tener coches... Ésta es una generación que ha aprendido los nuevos hábitos creciendo en un nuevo entorno, a golpe de clic.

Si analizamos los nuevos modelos de negocio, podemos ver que la primera vez que se sacó al mercado un patinete eléctrico fue en el verano de 2017. Esa compañía ahora vale cuatro mil millones de dólares. Ahora mismo hay gente que cargando patinetes gana cinco mil euros al mes. El mundo de los transportes cambia a pasos agigantados. Los taxistas no sólo se enfrentan a Uber, sino también a la flota de taxis autónomos de Google; las autoescuelas desaparecerán; los camiones serán autónomos; van a desaparecer las gasolineras y los talleres...

Centrándonos en las cifras, veremos que los coches sólo los utilizamos el 5% de nuestro tiempo; que construir edificios con

aparcamientos supone un 18% del coste total de su construcción; que de media nos pasamos tres años buscando aparcamiento; y que los accidentes de tráfico se reducirán mucho con los coches autónomos porque el 94% de los mismos se deben a fallos humanos. Las empresas de seguros, por lo tanto, también tendrán problemas. Cualquier puesto de trabajo que sea peligroso, cualquiera que sea aburrido y que no quiera hacer nadie, lo va a hacer un robot. Incluso si hay que pagar demasiados impuestos por un trabajador, ese puesto lo terminará ocupando un robot. El transporte, por lo tanto, se convertirá en un servicio. Estos cambios ya han pasado en otros campos. Antes teníamos móviles europeos o americanos, ahora son chinos; con los coches sucede algo similar, ya que ahora mismo son europeos, pero el futuro señala hacia China.

Con todo esto, la inteligencia artificial va a traer algo magnífico, y es que el próximo gran negocio tiene que ver con algo que nos interesa, la salud. Hace tiempo ya nos han digitalizado, al descubrir el genoma humano. Las distintas compañías ya están analizando esta información. Google, por ejemplo, tiene una empresa llamada Calico que se centra en esto, porque somos datos. La inteligencia artificial y la biogenética sintética lograrán, en los próximos diez años, encontrar la cura a muchas de las enfermedades que más nos afectan en estos momentos.

Debemos tomarnos muy en serio este cambio. Los actuales jefes tienen que convertirse en líderes, aportando visión, cultura y liderazgo. Hay que formar continuamente a los empleados e incidir en la metodología y la tecnología. El modelo de negocio tiene que cambiar y hay que obsesionarse por el cliente, centrar todo el proceso empresarial en él. Algo que debemos destacar es que vamos a tener que trabajar con robots, ellos harán el trabajo físico y nosotros el trabajo creativo. Quien no sepa de tecnología, ni metodología, ni sepa tratar a las personas, no será competitivo.

La prioridad a partir de este cambio será innovar, hacer cosas, crear cosas, inventar, trabajar en equipo, ser flexible... quizá el modelo de vida no sea estudiar al inicio y después trabajar toda la vida, sino alternar los períodos de estudio con los de trabajo.

El futuro lo va a cambiar todo, por eso decimos que el futuro será de los polímatas, que no son expertos en nada, pero que tienen amplios conocimientos en diversas materias. Si te encargan un trabajo y no sabes hacerlo, acéptalo, y busca en Youtube cómo se hace. Sobre todo, para hacer un trabajo genial hay que amar lo que se hace. La palabra crisis en japonés significa peligro, pero también oportunidad, por ello, hay que saber comprender que aunque pueda parecer un momento difícil todo está todavía por hacer. Debemos aprovechar el día de hoy para mirar hacia un futuro ilusionante, porque el hoy es un regalo y por eso se llama presente.



CONCELLO DE  
SANTIAGO