

**FORO DE CONFERENCIAS  
ESTRATÉGICAS**

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

**SUMMIT '19**

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

Os textos recollidos nesta publicación son transcricións adaptadas das conferencias pronunciadas no Foro Talentia celebrado no Auditorio de Galicia de Santiago de Compostela o 21 de outubro de 2019.

**Edita**

Concello de Santiago de Compostela

**Produción**

Alvarellos Editora

**Tratamento de textos**

Ismael Rivas

**Imaxe Talentia Summit 2019**

Ernesto Matilla

**Fotografías**

Alicia Francés Figueroa

**Maquetación**

Xacobe Neto

**Depósito Legal**

C 1588-2020

# FORO DE CONFERENCIAS ESTRATÉGICAS

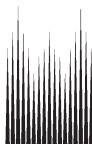
T A

L E

N T

I A

SUMMIT '19



CONCELLO DE  
SANTIAGO

FIN  
E  
N  
I

SUMMIT '19

**N**este outono de 2020, do 23 ao 27 de novembro, celebramos unha nova edición de Talentia Summit, o grande encontro de profesionais enfocado ao talento e mais ao emprego. Nesta ocasión vai ser un foro e un encontro adaptado, evidentemente, ao contexto de pandemia sanitaria que estamos a vivir, pero que non impedirá que un evento coma este poida desenvolverse co fin de estimular o talento e as oportunidades laborais.

Con esta publicación quixemos recoller as sete conferencias estratéxicas pronunciadas na pasada edición, durante a xornada de apertura do Talentia Summit 2019, onde destacados especialistas expuxeron a súa visión das novas formas de emprego, a innovación, a adaptación aos cambios e a revolución dixital. Están precedidas polas intervencións institucionais da ministra de Economía e Empresa, Nadia Calviño, o presidente da Xunta de Galicia, Alberto Núñez Feijoo, e eu mesmo.

Un ano despois, o noso mundo semella outro, porque fomos atravesados polo impacto dunha crise sanitaria e económica sen precedentes. Pero cando todo isto pase –porque pasará– o camiño para conseguirmos unha sociedade mellor, máis igualitaria, con atención á diversidade e ao emprego para os mozos e as persoas adultas, está aquí trazado, perfectamente visualizado en reflexións coma as que se recollen nestas páxinas.

Moito ánimo para toda a nosa sociedade e de novo o agradecemento ás persoas que participastes nos Talentia Summit que se realizaron ata a data e ás que vos apuntastes para esta edición especial de 2020.

**Xosé Sánchez Bugallo**

Alcalde de Santiago de Compostela





## Nadia Calviño

Ministra de Economía e Empresa

**E**ste mes de outubro de 2019 estiven en Nova York e en Washington en reunións do G20, do Fondo Monetario Internacional, do Banco Mundial, con empresas, con banqueiros, ... e talento é unha das palabras que máis se repite en todas elas. Sitúase ao carón doutras máis clásicas, como produtividade ou innovación, pero a palabra talento estase a converter nun *trending topic* en todas as reunións sobre temas económicos internacionais.

Isto levoume a pensar en que é isto do talento. É unha palabra que se remonta á antigüidade. No mundo grego e latino facía referencia a unha unidade de conta, a unha moeda. En cambio, na parábola dos talentos, nos Evanxeos, cóntase que unhas moedas foron investidas con maior fortuna ca outras. Por outra banda, segundo a Real Academia Española o talento defínese como a intelixencia -a capacidade de entender-, a aptitude -a capacida-

de para o desempeño de algo- e como a persoa intelixente ou apta para unha determinada ocupación. Pero tendo en conta a súa orixe e estes exemplos creo que é moi apropiado relacionarmos o talento coa consecución dun resultado beneficioso. Non só para a persoa talentosa, senón para o conxunto da sociedade.

Hai distintos tipos de talentos, como os que se refiren ás capacidades innatas como a intelixencia, pero en calquera caso é moi importante a xestión do talento, fomentalo. A educación e a formación son claves para conseguir que se despregue ese talento en beneficio de toda a sociedade. É dicir, que se xestione o stock de capital humano que ten unha economía, unha sociedade.

Nun mundo globalizado e competitivo é absolutamente esencial aproveitarmos todos os nosos recursos. Unha das cuestións nas que incido desde que ocupo o cargo de ministra de Economía é en falar das fortalezas de España no ámbito da transformación dixital. Un dos importantes activos que temos neste país é o do talento. Todo comeza cunha educación pública que debemos protexer e impulsar entre todos. España é un dos países da UE onde hai máis graduados naqueles estudos que son máis demandados para a transición dixital. Ademais, tamén ten unha posición moi vantaxosa polo que se refire ás infraestruturas, tanto físicas coma dixitais, como o despregamento da fibra óptica grazas á colaboración público-privada. Do mesmo modo, apostamos decididamente por ese 5G, e recentemente o Consello de ministros vén de aprobar o lanzamento dunha segunda onda de axudas para os proxectos piloto, para empezar a poñer en práctica todo aquilo que o 5G pode facer real. De feito, a principios de setembro estivemos co presidente da Xunta de Galicia en Vigo presentado un dos dous primeiros proxectos piloto da primeira onda que se van desenvolver en Galicia e que inclúe futuros cada vez máis presentes, como a asistencia a vehículos



en tránsito por túneles, a supervisión ferroviaria mediante drons, as operacións oculares a distancia...

Ademais disto, desde o Ministerio estamos a traballar moi activamente para coordinarmos unha estratexia nacional de intelixencia artificial, e un dos temas máis importantes de todo este proceso de dixitalización é asegurarnos de que os algoritmos que están debaixo desa intelixencia artificial non prolongan os nesgos e prexuízos que temos sobre a nosa realidade.

Un cuarto activo moi importante é o estado da Administración pública electrónica, algo que coñecemos polo excelente grao de dixitalización da nosa sanidade e da nosa administración tributaria, que se ve reflectido en todos os índices. Segundo o Índice de Economía e Sociedade Dixital de 2019 España mellorou e posiciónase en cuarto lugar entre os países da Unión Europea en dixitalización da Administración. Un quinto activo son as empresas dinámicas e líderes que poden actuar como tractores deste proceso de dixitalización.

En último lugar, gustaríame mencionar o que son os activos intanxibles, como a seguridade física e xurídica, a riqueza cultural, ... todos aqueles elementos que fan de Galicia e España un lugar no que é interesante investir e no que se vive moi ben. Un elemento moi importante para aproveitar todos estes activos é a colaboración dos distintos niveis da Administración. Por exemplo, desde o Ministerio, xunto coa Xunta de Galicia, asinamos distintos protocolos de colaboración entre o Instituto Nacional de Ciberseguridade de España (INCIBE) -situado en León- e a Axencia para a Modernización Tecnolóxica de Galicia (ANTEGA) en materia de fomento da ciberseguridade. Ademais, colaboramos intensamente a través de Red.es no programa de escolas conectadas en Galicia, que xa se completou con dezasete millóns de euros para garantir a xeneralización da conectividade por banda ancha de alta velocidade dos centros educativos. É

dicir, poñer a transformación dixital ao servizo da educación, fomentar o talento. Deste proxecto beneficiáronse en Galicia máis de oitocentas sedes docentes e un total de cento corenta e dous mil cento oitenta e sete alumnos.

Grazas a estas fortalezas e á colaboración entre administracións imos conseguir que España estea á vangarda deste proceso de transformación. Temos que aproveitar o momento porque o noso país está nunha fase expansiva da economía, xa que seguimos crescendo. Estamos lidando mellor ca outros con este contorno de desaceleración ou arrefriamento económico mundial e temos un crecemento económico máis estable ca noutros momentos da nosa historia. De feito, non estamos xerando os déficits de balanza de pagamentos por conta corrente do pasado; a inflación está moi controlada; o mercado laboral segue tendo un notable dinamismo... É dicir, que os fundamentos da nosa economía son máis sólidos ca noutras fases expansivas doutros ciclos anteriores.

Pero a economía española enfróntase a dous tipos de desafíos. Por unha parte, os desafíos herdados da crise económica. Neste sentido podemos falar do alto paro estrutural que non consegue baixar aos niveis da media comunitaria; ou por exemplo, a alta proporción de débeda pública sobre o PIB; ou os altos indicadores de desigualdade, que foron empeorando ao longo da crise económica e que non fomos quen de reverter.

Pero ademais destes retos, máis a curto prazo, enfrontámonos a outros de medio ou longo prazo, como o cambio climático; a dixitalización e a transformación tecnolóxica; ou o reto demográfico e o despoboamento que tan ben coñecemos en Galicia. É moi importante ter clara unha axenda de política económica que lles faga fronte aos retos do pasado e trate de sentar as bases dun crecemento sostible e xusto de cara ao futuro. Isto esixe unha política económica baseada na disciplina

fiscal, é dicir, a responsabilidade na xestión dos recursos públicos; pero tamén unha sensibilidade social para centrármolos nos problemas das persoas, como atender a desigualdade e mellorarmos o noso estado de benestar; e en terceiro lugar esixe un conxunto de reformas estruturais que lle permitan a España seguir crescendo de forma sostible de cara ao futuro. É o que chamamos a Axenda do Cambio, que ten seis elementos principais entre os que me gustaría sinalar dous. O primeiro elemento é a transformación dixital da economía, que tes dúas claves. Primeiro, a transformación dixital das pemes; e segundo, a capacitación dixital -os *dixital skills*-, que é a formación de todos os cidadáns non só para aproveitar as oportunidades de emprego do futuro, senón para que sexamos cidadáns activos, axentes, e non meros observadores marabillados que non entendemos eses algoritmos que subxacen ás aplicacións, que non entendemos o que está detrás da intelixencia artificial e que, en definitiva, ao non entender, poderemos ser manipulados neste proceso.

O segundo elemento que hai que sinalar da Axenda do Cambio é a aposta pola educación e pola formación profesional. Hai que mellorar as competencias educativas e frear o fracaso escolar. Debemos conseguir que esteamos preparados para a realidade e as necesidades do século XXI. De feito, se tivese que elixir un único ámbito de cara ao futuro creo que a educación sería, sen dúbida, aquel no que nos xogamos que España permaneza á vangarda do desenvolvemento mundial nos próximos anos.

O Banco Mundial no seu estudo sobre a riqueza das nacións -*The Wealth of Nations*- analizou os distintos compoñentes da riqueza dun país. É dicir, os factores que determinan o crecemento e mais o benestar futuro dun país, e concluíu que o capital humano é a clave fundamental, o factor que diferencia os paí-

ses ao representar dous terzos da riqueza dos países. Con todo o dito, non resulta sorprendente que esta palabra, talento, estea de moda, e paréceme un grande acerto que un evento coma este contribúa a promover o talento.

Quero rematar cunha mensaxe que non me canso de repetir desde que son ministra, e é que ás veces os españois somos dados á autocrítica e non vemos as nosas fortalezas. España é un gran país con fantásticas empresas, con sectores punteiros e, sobre todo, cunha sociedade forte e chea de persoas con talento. É responsabilidade de todos, desde as administracións públicas ata as familias, pasando polos xestores das empresas privadas, tirar o máximo proveito do moito e bo que temos neste país. Só así situaremos a España na vangarda do século XXI pero, sobre todo, só así construiremos un futuro mellor para os nosos fillos e netos.



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

**É** evidente que Galicia é unha terra chea de talento e proba diso é que cando non tiñamos oportunidades aquí tivemos que saír fóra porque non estabamos dispostos a aceptar non facer nada. Ao longo dos últimos corenta anos sucedeu unha revolución, a revolución que acompañou o noso país, España, e que foi probablemente o maior antídoto contra a súa lenda negra, que é unha expresión que se lle atribúe a Emilia Pardo Bazán por unha conferencia que deu en París, titulada “La España de ayer y la de hoy”.

Considero que temos talento, sendo un pobo pequeno con algo menos de tres millóns de cidadáns. Se serve para algo, dicirvos que a miña Axenda da semana anterior comezou cun congreso sobre a responsabilidade corporativa que reuniu as grandes empresas españolas na Coruña, e rematou coa presentación de dous atletas, probablemente os dous que máis de moda están en España. O primeiro é finalista dos 800 metros e a se-

gunda é unha tripla saltadora olímpica, galegos os dous. Despois disto, fomos a Vigo para presentarmos o primeiro construtor de vehículos do mundo, Toyota, cuxa primeira encargada para fabricar un vehículo en España foi a unha fábrica de Vigo, a PSA Peugeot-Citroën-Opel.

Por outra banda, esta mañá estivemos en Lugo con FIRST Escandinavia e Boeing presentando as aulas Newton, que son un conxunto de simuladores para favorecer a aprendizaxe de pilotos e de mecánicos aeronáuticos. Polo tanto, temos en Lugo un polo aeronáutico onde estamos a traballar co INTA -Ministerio de Defensa- para facer alí o polo aeronáutico de avións non tripulados máis importante de España neste momento, e probablemente un dos máis importantes porque forman parte do mesmo Boeing, Indra, Badcock, a Xunta de Galicia e a Universidade de Vigo coa escola de Enxeñaría Aeronáutica, incorporándose agora a Universidade de Santiago de Compostela co grao en Robótica.

Esta é unha pequena mostra do que sucedeu nos últimos días, pero permite apreciar que hai talento. Seguramente a pregunta non sexa tanto se a sociedade galega posúe talento coma a forma en que podemos facelo aflorar e tirarlle partido. Existen tres vectores fundamentais para que isto sexa posible: primeiro, buscar os referentes; segundo, buscar a tecnoloxía; e terceiro, ver que pode facer a Administración pública para iso.

Sen dúbida, os mozos necesitan referentes, xa que eles van ser os protagonistas do futuro e xa o son do presente en boa medida. Unha sociedade sen referentes é unha sociedade sen autoestima, por iso é tan importante buscar referentes e, dentro das nosas posibilidades, estámolo intentando. Nesta lexislatura incrementamos un 60% o orzamento en innovación, unha suba superior aos cen millóns de euros en comparación coas cifras iniciais. O programa Talento 2021 está conseguindo reter ou traer mil cincocentos mozos que traballan en departamentos de I+

D+i, en empresas galegas, a pesar de que a maioría das compañías galegas, igual ca as españolas, son pequenas e medianas empresas que teñen dificultades para investir no seu departamento de I+D+i.

Desde o punto de vista do talento, unha comunidade autónoma coma esta, soamente no ámbito da investigación sanitaria, ten dous mil douscentos profesionais na investigación sanitaria; mentres que nunha cidade como Santiago de Compostela, con algo máis de cen mil habitantes, no Instituto de Investigación do Complexo Hospitalario Universitario de Santiago hai 1000 investigadores que mesturan a asistencia e a investigación -só unha porcentaxe deles concilian as dúas actividades. Polo tanto, nunha cidade con este censo, esta cifra de investigadores non é desdeñable, e o mesmo podemos dicir aplicado ao territorio galego na súa totalidade para confirmar a existencia de talento.

O segundo dos retos é o tecnolóxico. Ruiz Ortega na súa conferencia dixo que “se España non dá un xiro en formación perderá o tren da industria dixital”. É certo, e tamén a ministra Calviño o refería, pero en educación estamos actuando, con maior ou menor énfase e éxito, pero estamos a facer cousas. Podemos citar que todos os colexios galegos teñen cobertura de Internet cunha calidade de cen megabytes. Nunha comunidade que ten máis do 50% dos núcleos de poboación de España -trinta e catro mil-, que o sistema público educativo acredite que todos os seus colexios teñan unha cobertura de Internet que lles permita usar o libro dixital, sendo utilizado por máis de trinta mil alumnos galegos, e que isto se fixera desde o sector público mediante unha convocatoria do Ministerio de Economía, énchenos de satisfacción. Ademais, conseguimos que Galicia sexa unha das primeiras comunidades autónomas que o logrou xunto coa Rioxa.

Para tratar de destacar outros programas, e en referencia aos proxectos de 5G, só Andalucía e Galicia presentaron plans neste

sentido. Tivemos a oportunidade de participar xunto con Vodafone Internacional na primeira experiencia internacional 5G de Europa, para unir España e Portugal mediante o 5G a través de Galicia. Outro proxecto que cómpre salientarmos sería o programa Industria 4.0; ou o proxecto RIS3, que é o plan de innovación da Unión Europea outorgado a Galicia -Axenda 2014-2020- con mil seiscientos millóns de euros de investimento, dos cales o 70% están en execución e oitocentos millóns son fondos públicos.

Por último, cómpre preguntarse que papel teñen que xogar as administracións públicas. Empezando polo principio, debemos incidir na educación. Nos índices da OCDE sinálase a Galicia como a educación pública máis inclusiva de España. Ademais, temos unha serie de plans plurilingües. Nestes momentos estamos a introducir nos institutos a figura do orientador laboral, porque necesitamos que nos vinte institutos con maior matrícula os mozos teñan claro desde secundaria e bacharelato como poden acceder ao mundo laboral.

Hai unha cousa da que me sinto especialmente orgulloso, e é que o sistema educativo galego, entre 2009-2019, incrementou un 54% as prazas de formación profesional. Agora mesmo en Galicia hai máis xente que estuda formación profesional ca educación universitaria. En Alemaña sitúanse arredor dun 80% a prol da formación profesional; en Galicia, no día de hoxe, atopamos arredor dun 54-55% de alumnos que escollen a formación profesional. É dicir, estamos traballando polo futuro e nesta terra, co talento que alberga e a concorrència competitiva para conseguir fondos da Administración do Estado e da Unión Europea, parece claro que, a pesar de que aínda non o vexamos con exactitude, imos polo bo camiño ofrecendo bos proxectos. Pero debemos ter claro que competimos cos mellores países do mundo e que temos unha dimensión limitada.



Como queira que for, cómpre salientarmos os últimos 40 anos de estabilidade democrática no noso país, que nos permitiu pasar da emigración ao 5G. Sería imposible que houbera compañías en Galicia coma as que hai hoxe en día hai corenta anos, por iso debemos destacar que as administracións públicas, desde o punto de vista político, dean estabilidade coma a dos últimos corenta anos.





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

**S**e falamos dos obxectivos 2030 e mais dos compromisos que Santiago de Compostela ten con eles, debemos destacar que nesta cidade sempre se apostou polo talento. Apostamos polo talento a través da nosa universidade, para formarmos talento en Galicia; do mesmo modo, apostamos polo talento ao reter durante moito tempo na cidade gran parte dos maiores talentos de Galicia; e na actualidade apostamos polo talento porque entendemos que o mellor xeito de garantirmos o futuro da cidade é que as novas xeracións queden para formar os seus futuros en Santiago de Compostela. Queremos que siga vindo xente de toda Galicia e de calquera outro lugar, pero sobre todo queremos garantir que os nosos fillos non teñan que marchar a non ser que ese sexa o seu expreso desexo.

Para logramos isto existen tres elementos fundamentais: primeiro, a aposta pola dixitalización das empresas; segundo, o incremento da competitividade e a innovación; e en último lugar, aumentar a responsabilidade social das empresas. O compromiso da empresa non pode reducirse á maximización de beneficios, como se ensinaba hai non moito tempo. Seguramente ningunha empresa poida renunciar a este obxectivo, pero a maiores debe ter outras metas e compromisos. Todos temos que seguir aprendendo, xa que ao vivir nun mundo cambiante o único permanente é o cambio. A necesidade de estar adaptados a ese cambio permanente non só é un elemento fundamental para ter calidade de vida, senón tamén para a nosa propia supervivencia.

# CONFERENCIAS ESTRATÉGICAS





### **José Luis Pérez-Pla**

Consultor Director en Cegos.  
Responsable da Escola de Excelencia  
Comercial de Telefónica

*A orixe do "talentum", desde unha unidade monetaria ao motor das organizacións e da sociedade*



### **Miguel Ángel Ruiz**

Brand Strategy & Innovation  
Senior Manager Samsung España

*A visión dunha compañía tecnolóxica líder nun mundo cada vez máis disruptivo, global e dixital*



### **Federico Buyolo**

Director Xeral da Oficina da Alta Comisionada  
para a Axenda 2030

*A Axenda 2030: acción de goberno e políticas públicas*



### **Sonia Mulero**

Directora Fundación Banco Sabadell

*Conversa: coñecemento, innovación e talento,  
as bases para o cambio*



### **Jaime de Nardiz Pérez**

Director Diagnóstico Cultural,  
Great Place to Work

*Organizacións con propósito.  
Unha nova forma de atraer e expresar talento.*



### **Paul Tran**

Director de Recursos Humanos  
Hijos de Rivera

*Que pasos seguimos para ser un mellor lugar onde traballar?*



### **Javier Sirvent**

Evanxelista tecnolóxico

*Nunca fixeramos cambios tan rápidos nas nosas vidas,  
pero xamais volveremos ir tan lentos*







## A ORIXE DO “TALENTUM”, DESDE UNHA UNIDADE MONETARIA AO MOTOR DAS ORGANIZACIÓNS E A SOCIEDADE

**José Luis Pérez-Pla**

Consultor director en Cegos, responsable da Escola  
de Excelencia Comercial de Telefónica

**E**mpecemos reflexionando acerca da palabra talento, xa que todos entendemos que ningún de nós é perfecto, pero que temos capacidades únicas que nos permiten xerar o auténtico talento. Mais, que é o talento? De partida, podemos dicir que é unha palabra de moda. Proba diso é que se buscamos esta palabra en Google nos atoparemos con cento cincuenta e nove millóns de resultados. Se realizamos esta busca en inglés aparecen máis de dous mil millóns de resultados. En cambio, se nos achegamos ao mundo do *management*, por exemplo á *Harvard Business Review*, atoparémonos con máis de dez mil resultados ao buscar “talent”. Polo tanto, queda claro que é unha palabra de moda.

Podemos dicir que está tan de moda que se converteu nunha palabra manida? Nos foros empresariais sempre escoitamos frases relacionadas co talento e quizais esteamos repetindo tanto as mesmas fórmulas que poida que a esteamos convertendo niso, nunha palabra demasiado usada. Moitas veces, para tratar-mos de entender que é o talento, imos directamente á Real Academia Española. Aquí podemos ver que se relaciona o talento cunha moeda, o que mostra que o talento ten claramente un valor. Pero non queda aquí, senón que tamén nos fala do talento como intelixencia ou como aptitude.

Se tomamos a acepción do talento como moeda atopámonos cunha evolución do seu significado ao longo da antigüidade. Nun principio entendíase como unha unidade de peso, pasando posteriormente a entenderse como unha unidade monetaria. Se buscamos outros exemplos, na *Biblia* fálase da parábola dos talentos, onde se asocian o valor da moeda e as capacidades que temos que desenvolver as persoas. Se navegamos na Wikipedia, fálase do talento como actitude, e é certo que hai unha parte innata dentro do talento, pero a actitude é fundamental para poder desenvolvelo.

Buscarmos unha resposta única pode ser extremadamente complexo, polo que tamén podemos falar do talento como unha suma de cousas, e aquí introdúcese unha serie de conceptos relacionados, como a habilidade -saber facer-, a capacidade -poder facer-, a actitude -querer facer- e as circunstancias -que che deixen facer. Considero que temos moito talento, pero adoitan faltar as circunstancias na sociedade para que se permita facer cousas talentosas. En definitiva, todos temos talento, pero non temos talento para todo e como mostra disto destacaría o libro de Pilar Jericó, *Gestión del talento*, e o círculo do talento que ela presenta.

Podemos preguntarnos se o talento é innato, e eu diría que todos temos uns certos talentos innatos, pero o éxito que estamos

buscando -e cada un terá a súa propia noción de éxito- non depende só das calidades naturais, senón da unión entre o talento e a preparación. Onde hai talento? Pois eu creo que hai talento en todos os lugares e en todas as persoas e actividades, como na pesca, na gandaría, na agricultura, nas mariscadoras, nos individuos,... Se analizamos sectores, podemos observar o verdadeiro talento na Ribeira Sacra e na súa capacidade de conseguir de terreos difíciles un dos viños máis referenciados do momento; tamén podemos atopalo na industria automotriz galega, traballando na innovación; pero tamén na industria naval; na industria cervexeira; no sector financeiro; na industria electrónica; nas escolas; nas empresas téxtiles, especialmente en Inditex; na Universidade; no Parlamento; e en todos os lugares do mundo.

En todas as xeracións atopámonos con talento e é o primeiro momento na sociedade española que catro xeracións estamos convivindo no mundo laboral. Catro xeracións con talentos moi diferentes e que debemos celebrar. Quizais unha das cousas máis importantes, e que non estamos facendo abondo, sexa celebrar a diversidade e a inclusión. A xeración dos *baby boomers* son aqueles nados entre 1949-1968, que teñen entre cincuenta e un e setenta anos. Estes son doce millóns douscentos mil españois, pero o mundo empresarial parece que xa non os quere.

A seguinte é a xeración X, a xeración da EXB. Estanlle achegando un grandísimo talento a este país. Son os que viviron de forma máis forte o esplendor do consumismo e a obsesión polo triunfo custe o que custe, sendo os primeiros en familiarizarse co mundo da tecnoloxía. Vendo o que está a suceder coa xeración anterior, estes xa se están preguntando que vai suceder con eles. A seguir temos os *millenials*, nados entre 1981-1993, que son sete millóns douscentos mil españois. Esta é a xeración con maior superformación e talento, pero por diversas circunstancias algúns tiveron que marchar. Debemos incidir en que, se queren mar-

char, o fagan, pero non fagamos que se teñan que ir. A última é a xeración “Z” e eu espero que sexan os que solucionen algúns dos nosos maiores problemas. Son os nados entre 1994-2010 e son sete millóns oitocentos mil españois. Mostran talentos moi diferentes, son dixitais comprometidos, aman as marcas e as cousas ben feitas. Hai quen di que queren ser emprendedores por riba de todo e que son irreverentes e inconformistas. Aquí non cremos que sexan irreverentes, pero si que hai moitas cousas do pasado que non lles gustan.

Eu diría que o talento é coma as meigas, que “habelo, haino”, pero o gran problema é que ás veces non poñemos o empeño suficiente en descubri-lo e moitas veces é invisible para quen non o quere ver porque ademais é moi difícil mostralo. Por iso, eu digo, abramoslle as portas ao talento! Hai moitas ferramentas que nos poden permitir achegarnos ao talento, e gustaríame destacar algunhas delas. En primeiro lugar, o modelo de Stephen Covey, onde desenvolve os “7 Hábitos”, unha filosofía ou forma de ver a vida marabillosa. Desenvolve o modelo do Continuo da Madurez para desenvolver o talento persoal e organizacional.

En segundo lugar gustaríame falar dun catalán-holandés, Víctor Küppers. El ten unha fórmula que di que o valor son tres palabras distintas: o C de capacidades, o H de habilidades e o A de Actitudes. A relación entre elas sería que as capacidades e habilidades se suman entre si, pero que é a actitude a única capaz de multiplicalas [fórmula:  $V=(C+H)\cdot A$ ]. Ao estar á fronte das escolas de excelencia comercial de Telefónica durante un período de tempo moi longo puidemos afrontar o reto de desenvolver todo un programa do talento aplicando a fórmula de Küppers para traballar de forma óptima a parte das capacidades, a das habilidades e a das actitudes. Podemos continuar citando outro libro, *Fuera de serie*, onde se explica que chegar a ser un fóra de serie é moi sinxelo. Só cumpriría dedicarlle dez mil horas a calque-

ra materia para converterse nun experto. Isto, claro está, tendo en conta que as circunstancias nolo permitan. En último lugar tamén poderíamos falar dun galego, Anxo Pérez, que publicou catro libros e que está a facer cousas distintas.

Para rematar, dicir que o éxito é coma un cisne, mentres todo o mundo se centra na parte flotante, a parte bonita, o glamour, debaixo da auga as patas non paran de patexar. Debemos centrarnos en seguir desenvolvendo e traballando o noso talento, porque temos as capacidades, só temos que poñernos en marcha e que as circunstancias nos acompañen.





## A VISIÓN DUNHA COMPAÑÍA TECNOLÓXICA LÍDER NUN MUNDO CADA VEZ MÁIS DISRUPTIVO, GLOBAL E DIXITAL

**Miguel Ángel Ruiz Ortega**

Brand Strategy & Innovation

Senior Manager Samsung España

**A**o longo destas liñas trataremos de achegar unha idea, desde a perspectiva de Samsung, sobre como cremos que vai evolucionar o mundo nos próximos anos e como lle vai afectar isto ao ámbito profesional e laboral. O cambio tecnolóxico xa é unha realidade e suporá unha nova revolución industrial comparable ás pasadas. En cada revolución xurdiron moitísimas oportunidades para aqueles que as souberon coller, e podemos citar como exemplo a Henry Ford, que revolucionou a industria automobilística estadounidense.

Agora xurdirán moitas oportunidades e, cales son os piares que moverán esta industria? Son catro tecnoloxías intanxibles: *Internet of Things*, *Big Data*, a intelixencia artificial e o 5G. En primeiro lugar podemos falar da IoT -*Internet of Things*-, enten-

dendo un teléfono móbil como IoT. A evolución que vai ter esta tecnoloxía crecerá exponencialmente. Nos últimos vinte anos conectáronse vinte mil millóns de dispositivos, pero nos próximos cinco anos esta cifra dobrarase porque absolutamente todo se vai conectar a Internet, desde un coche ata unha neveira.

Como froito desta conexión, todo xerará datos, o que chamamos os *Big Data*. Agora mesmo podemos afrontar esa cantidade inxente de información porque o seu custo de xestión descendeu 125 veces nos últimos nove anos. Hai unha década manexar toda esta información parecía impensable por mor do elevado custo, pero na actualidade quen saiba utilizar esta información poderá poñela do seu lado.

O terceiro pilar, que consideramos básico, é o 5G. É un salto moi destacado no mundo da conectividade. Vai permitir que case calquera cousa que viamos no mundo industrial ou do entretemento... que se atopaba coa problemática da conectividade, a partir desta tecnoloxía deixará de sufrir este impedimento. Por iso, os gobernos, como o da Unión Europea, están a potenciar esta tecnoloxía porque saben que os países ou, neste caso, os continentes, que non posúan esta tecnoloxía van quedar atrás. Espérase que nos próximos cinco anos haxa no mundo mil cincocentos millóns de liñas operativas.

En último lugar, teríamos a intelixencia artificial. Para facérmonos unha idea do importante que será, só Samsung vai investir nos próximos catro anos cento trinta e oito mil millóns de dólares. Isto, multiplicado por cen, sucederá en toda a industria. Dá igual o sector, todos están a investir na intelixencia artificial e, no referente a Samsung, no 5G.

Ante esta situación de cambio cómpre preguntármonos se estamos preparados para todo o que vén. Segundo un estudo realizado en colexios españois, o 72% dos directores dos colexios consideran que cómpre un cambio nas materias relacionadas coa tecnoloxía porque non se están a cubrir de forma suficiente. Ademais, o 85% dos profesores considera que necesitan



máis formación en TIC para ser máis eficientes no seu traballo. Se nos desprazamos ata secundaria, o 30% dos alumnos non cursou ningunha materia tecnolóxica, mentres que o 53% cre que a oferta tecnolóxica do seu centro é mellorable. Na Unión Europea só o 30% dos sete millóns que traballan no sector das tecnoloxías son mulleres, polo que as diferenzas entre sexos son marcadas. Ademais, é o sector que máis vai crecer e prevese que máis dun millón de prazas en Europa non se van cubrir. Isto pasa en Europa, e en España de forma algo máis marcada, polo que é un importante nicho laboral que hai que ter en conta e que non se está explotando da mellor forma.

Desde Samsung, dentro do noso ADN vai utilizar a tecnoloxía para mellorarmos a vida das persoas, o que coñecemos como a tecnoloxía con propósito. Desde hai cinco anos desenvolvemos un programa moi agresivo en España e a nivel mundial que busca achegarlles a tecnoloxía ás persoas desde o punto de vista profesional. Ten varias ramas, pero hai unha, o Samsung Tech Institute, que se centra en formar os mozos de entre dezaioito e vinte e cinco anos en tecnoloxía, con cursos de programación, porque ter estes coñecementos facilitará atopar traballo e é unha formación que non chega aos colexios de primaria, secundaria nin bacharelato. Nós, con este proxecto, chegamos a dous mil cen alumnos, que mostran unha empregabilidade case instantánea, xa que nos primeiros tres meses o 45% atopa traballo e aos seis meses xa é case o 100%.

Outro programa que estamos desenvolvendo é *Samsung DesArrolladoras*. O ano pasado comezamos un programa para formar mulleres desde cero, e a maior parte das que se apuntaron teñen entre trinta e cinco e cincuenta anos, ofrecéndolle novas oportunidades de conseguir un emprego de calidade. En último lugar, a nosa perla é a Samsung Smart School, que se dirixe á base poboacional. Son os máis novos os que teñen que estar preparados para que isto sexa nativo no seu día a día e lles saia automático. Por iso, desenvolvemos un plan moi ambicioso cen-

trado en como se debe utilizar a tecnoloxía nunha aula. Por este motivo sentamos cos profesores e con todas as comunidades autónomas para que aprendan unha metodoloxía sobre como implantar as tecnoloxías dunha forma eficiente para desenvolver as competencias dixitais. Deste modo, cando un rapaz chegue ao bacharelato e lle propoñan realizar unha videoconferencia ou programar, verao como algo natural, sen barreiras. Con este programa xa se chegou a formar máis de catro mil nenos en España para as profesións do futuro.



## **A AXENDA 2030: ACCIÓN DE GOBERNO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Federico Buyolo**

Director xeral da Oficina da Alta Comisionada  
para a Axenda 2030

**A**topámonos ante a obriga de explicarmos que é o contrato social global. Para contextualizar a nosa situación debemos ter claro que a única constante que imos vivir a partir de agora é o cambio, polo tanto, non só temos que adaptarnos, senón que temos que lideralo. É disto do que trata a Axenda 2030, sobre como conseguimos apoderar a cidadanía para que sexamos nós os que definamos os traballos que van vir.

Isto baséase na acción. É unha axenda de valores, con dezaete obxectivos, cento sesenta e nove metas, douscentos trinta e dous indicadores,... En definitiva, unha axenda moi complexa para un mundo moi complexo. No ano 2000, cando se fai a Axenda dos Obxectivos de Desenvolvemento do Milenio, había

dous problemas principais no mundo: o primeiro, que non sabiamos como iamos alimentar sete mil millóns de persoas no ano 2015; e o segundo, que había unha enorme desigualdade e pobreza entre os distintos países. Contra esta situación elaborouse unha axenda de oito obxectivos e setenta metas.

Como sabemos, entre o ano 2000 e o 2015 o mundo cambiou exponencialmente. No ano 2000 falábase do “efecto 2000”, que era un fenómeno apocalíptico polo que os avións ían caer, os quirófanos ían parar ou os caixeiros automáticos ían botar o diñeiro. Pero, de que falamos no ano 2015? Pois estamos a falar da Internet nas cousas, da intelixencia artificial,... En tan só quince anos o mundo e os seus problemas variaron moito, especialmente en relación coa crise económica, que nos levou a unha situación en que a desigualdade non se limita aos países, senón que se dá entre as propias persoas.

Vivimos unha situación paradoxal, e é que hai 821 millóns de persoas no mundo que non teñen garantida a seguridade alimentaria ao mesmo tempo que hai dous mil millóns de persoas con problemas de saúde ligados ao sobrepeso. Este é o mundo de hoxe en día, un mundo desigual en que non todos gozan das mesmas oportunidades, nin dos mesmos bens públicos globais, nin sempre existen as mesmas posibilidades de conseguir que esta situación se vexa modificada. Ante tal proceso de cambio, en 2015 as Nacións Unidas -cento noventa e catro países-, acordaron esta axenda por consenso. Os distintos países puxéronse de acordo en cal era o camiño que había que seguir para lograr que o mundo fose sostible.

A diferenza co pasado, no día de hoxe falarmos de sostibilidade supón falar de como integramos o económico, o social e o ambiental nunha mesma axenda que hai que seguir. O 29 de xullo de 2019 chegamos ao punto de creba no planeta, é dicir, que xa consumimos todos os recursos do planeta que este

é capaz de rexenerar nun só ano. Esta situación non é única, senón que desde 1990 estamos consumindo, todos os anos, máis recursos dos que o planeta pode rexenerar. Cando remate este ano necesitaríamos arredor de 1,8 planetas para sostermos este modelo de vida. Poñendo estes datos en perspectiva, cómpre mencionar que en Estados Unidos se atopan nuns 4,4 planetas ao ano; en Europa serían 2,4 mentres España quedaría en 2,1; en cambio, en África aínda estaría por enriba a capacidade rexenerativa do planeta que dos recursos que se están consumindo.

Chegados a este punto, a pregunta é como imos integrar o económico, o social e o ambiental para xerar tres cousas: en primeiro lugar, prosperidade para crecer, pero dun modo distinto ao actual; en segundo lugar, xerar persoas e que se sitúen no centro das decisións; e en terceiro lugar, protexer este planeta. É interesante salientar unha viñeta de Forges na que se representa nun lado unha manifestación que reclama a salvación do mundo e no outro lado vese o mundo dicíndolles que se salven eles, porque o planeta vai seguir adiante aínda que sexa de forma distinta.

Por este motivo vémonos na obriga de integrar todas estas cuestións. A vantaxe de hoxe é que sabemos que temos que facer, xa que dispoñemos da Axenda 2030, cos dezasete obxectivos e as cento sesenta e nove metas. Ademais, tamén temos os recursos necesarios para alimentar todas as persoas do planeta, contabilizando que temos un 30% de desperdicio alimentario. Con isto non nos referimos ao que tiramos despois de cociñar, senón a produtos que se producen nun sitio do mundo e que se importan, aos países do Norte principalmente, e que nós tiramos antes de ser consumidos. Polo tanto, contamos coas tecnoloxías necesarias para que este cambio se poida producir.

Desprazándonos cara ao caso español, en España temos unha dependencia enerxética do 85%, o que significa que lles merca-

mos a enerxía que consumimos a outros países, especialmente petróleo e gas. Con todo, temos a capacidade de xerar a cantidade suficiente a través de enerxías renovables como a eólica, a fotovoltaica ou outras alternativas que nos permitirían que o 50% da nosa enerxía a producísemos nós. Isto ten que ver co emprego, coa innovación e mais co planeta. É dicir, ten que ver cun xeito distinto de facer as cousas.

Que é importante para todo isto? O mellor xeito de predicir o futuro é lideralo, e para iso hai que ter talento. E, que necesitamos para ter talento? Pois necesitamos creatividade e acción, pero sobre todo necesitamos apoderar a cidadanía, e debemos facelo de distintas formas. En primeiro lugar, un apoderamento a nivel persoal mediante a educación, que é o piar fundamental para o desenvolvemento das persoas e que debe ser un eixe fundamental da nosa traxectoria vital. En segundo lugar, apoderala culturalmente, e isto é comprender o mundo complexo e interconectado no que vivimos, onde a economía financeira supera o peso da economía real ao supoñer máis do 80% do total; isto, ademais, é comprender que as catástrofes que pasen noutras zonas do mundo, como en Siria, lles afectan á democracia e aos piares básicos sobre os que se construíu a sociedade europea.

En terceiro lugar, temos que apoderar a cidadanía economicamente. Isto non é unha axenda de subsidios, pero ás persoas que non alcanzan niveis de subsistencia non lles podemos pedir que pensen no ano 2030. Necesitamos solucionar a problemática de que haxa traballadores e traballadoras pobres, motivo polo que debemos xerar unha economía que garanta realmente os dereitos dos traballadores e traballadoras para que poidan desenvolver os seus proxectos de vida. En último lugar, e o máis importante, é fundamental apoderar a cidadanía no ámbito social, o que significa que debemos ser conscientes de que as sociedades as construímos os cidadáns e cidadás. Todos, desde os

que actualmente ocupamos cargos políticos ata as empresas ou calquera cidadán, somos eixes de transformación, e é isto o que lles permite aos que estamos traballando en lugares distintos que poidamos facelo de xeito conxunto e mantendo un diálogo. Isto é o novo contrato social global, un contrato que permita o avance de dereitos, liberdades e progreso para todos.

Para rematar, sería interesante que fixésemos unha reflexión. O 25 de setembro de 2015, cando se aproba a Axenda 2030, nacen 1.101 nenos e nenas. No ano 2030 terán quince anos. Esta axenda vai deles, pero tamén de nós; vai sobre o mundo que lles imos deixar ás seguintes xeracións, pero tamén sobre as xeracións que imos deixar para o futuro. Iñaki Gabilondo di que xestionar o presente é xestionar a decadencia, e o que temos que facer é saber que a nosa acción é a que cambia o mundo, e que só liderar o futuro é o que permite predicilo. Hoxe, temos unha Axenda, unha linguaxe universal que nos permite seguir un camiño de colaboración universal para que reformemos o mundo e ninguén quede atrás.







## CONVERSA: COÑECEMENTO, INNOVACIÓN E TALENTO, AS BASES PARA O CAMBIO

Silvia Jato entrevista a  
**Sonia Mulero**

Directora da Fundación Banco Sabadell

**S**ilvia Jato: promover proxectos que apoian a cultura, que apoian a innovación científica en persoas novas, emprendedoras, startups, que se queren abrir camiño sen ter que fuxir do país. Polo tanto, falaremos de coñecemento, de innovación e mais de talento. Como é un día normal de traballo á fronte da Fundación Banco Sabadell?

**Sonia Mulero:** eu sempre digo unha cousa, no meu día a día debería pagar por traballar. Para min un domingo é un día de alegría, para gozar a fin de semana, pero o mellor é volver o luns sabendo que o que fago ten sentido e que o gozo. Cada día, cando nos erguemos, todos deberiamos pensar se estariamos dispostos a pagar -porque xa o pagamos co noso traballo e co investimento do noso tempo-, se o que facemos realmente ten sentido.

**Silvia Jato:** é certo que hai traballos que te enchen. Eu estou nunha fundación como directora de relacións institucionais, a Fundación Alcohol e Sociedade (FAS) -que ten como obxectivo acabar co consumo de alcohol en menores, embarazadas e condutores-, e pódote entender porque é un traballo moi satisfactorio. Se falamos acerca do teu caso, ademais de poñer en valor o coñecemento de xente que non ten esas posibilidades por si mesma e ser vós o seu apoio, iso tamén che ten que dar unha satisfacción tremenda. Que tipos de proxectos apoiades?

**Sonia Mulero:** apoiamos proxectos de entidades que traballen desde a excelencia, que apoien o talento, como é o caso de universidades de toda España que teñen alumnos extraordinarios pero que en ocasións non poden pagar as carreiras. Gustaríame falar da inclusión, xa que para min é a oportunidade, e nós tratamos de atopar e apoiar entidades que dean oportunidades. Todo o facemos en colaboración e é un mérito do Banco Sabadell deixar que as entidades que traballan ben o fagan sen tratar de levarnos o mérito. Iso é o que facemos, apoiar o talento, a innovación e o desenvolvemento científico e de investigación cos nosos modestos recursos, pero con moita ilusión e ganas de crecer e achegar máis á Axenda 2030.

**Silvia Jato** en exposicións precedentes falou de talento. Como diferenciades o talento á hora de discernir?

**Sonia Mulero:** por sorte non sempre eliximos nós, senón que formamos parte dun comité porque a selección é moi difícil. Colaboramos cunha aceleradora de talento única en España. Eu son parte do comité e cando estou no despacho analizando as candidaturas adoito necesitar axuda para discernir. A realidade é que hai persoas novas extraordinarias, e son eles e elas as que espertan en min a esperanza no mundo ao mostrar unha vocación social moi centrada na achega de valor ao res-

to, cun sentido de propiedade diferente. Son individualistas, é certo, pero tamén buscan engadirlle valor á sociedade e que as empresas para as que traballan se vaian volviendo socialmente máis responsables.

**Silvia Jato:** falando sobre a axuda ao planeta e a súa sostibilidade, nestes proxectos inclúese esa concienciación?

**Sonia Mulero:** absolutamente. Nós acabamos de crear un evento, Imagine Circular Economy. En relación con isto, hai pouco puidemos reunirnos con Aguas de Barcelona, Endesa e outras empresas que se van seguir sumando; acudiron 250 mozos un luns pola mañá ata Cornellá, que non forma parte do centro de Barcelona. Así que a vontade de xerar servizos e produtos que melloren a vida das persoas no futuro, con este novo paradigma da economía circular, existe e xa está na sociedade. Non só se busca emprender coa vocación de obter beneficios económicos, que tamén é importante, senón con esa vocación de impacto social.

**Silvia Jato:** é certo, os mozos teñen unha vocación de protexer o común moito máis ca outras xeracións precedentes. É palpable que estamos a asistir a unha concienciación nos mozos que é digna de eloxio. E falando de mozos e de talento, ao principio faciamos alusión a que moitas mulleres non puideron estar aquí con nós por motivos laborais. Existe o talento feminino como algo diferenciado?

**Sonia Mulero:** eu creo que hai que reivindicar a feminidade, porque somos moi potentes. Na Fundación, co presidente, somos todas mulleres, e é fantástico como nos apoiamos no traballo diario. En referencia ao talento dos mozos, as mulleres van romper o teito de cristal porque se preparan moito e son fantásticas. Nós temos o Premio de Economía, que se entregou hai pouco en Oviedo, e xa van catro investigadoras de economía

premiadas, que están traballando moito en proxectos de cambio social.

Do mesmo modo, hai moitas rapazas que se formamos en tecnoloxía, como reclama Samsung, e en capacidade matemática, que á fin e ao cabo é básica para comprender o que é a robótica e a tecnoloxía, poderán alcanzar as súas metas. Eu creo que este é o déficit que hai en España: hai que traballar moito mellor as matemáticas. Todas esas rapazas están ben formadas, teñen unha enorme capacidade e son moi reivindicativas, pero traballámolo todo desde a negociación e o amor. Se neste mundo se traballase máis desde a xenerosidade e o amor, todo sería moi diferente.

**Silvia Jato** hai pouco escoitei nun congreso unha muller fantástica en intelixencia artificial. Ela dicía que para os datos e para a robótica a tecnoloxía xa está aí, pero que existe un compoñente humano como a creatividade e o sentimento que nunca poderá traballar a máquina. Por iso creo que tes razón e que, se lles poñemos un pouco máis de corazón aos proxectos, todos serían máis levadíos.

**Sonia Mulero:** é certo, á fin e ao cabo a estética non deixa de ser o amor que ti lles pos ás cousas e a tecnoloxía necesita esa estética feminina, ese amor, ese coidado. Relacionándoo coa usabilidade, este non deixa de ser o coidado de que as cousas sexan sinxelas, e facer as cousas fáciles é un dos logros que as mulleres conseguiron en calquera ámbito.

**Silvia Jato:** desde a Fundación notades que a tecnoloxía cambiou moito o día a día?

**Sonia Mulero:** aínda falta implementar moita tecnoloxía nas escolas. Pero en realidade, se vemos a corrente procedente de Silicon Valley, observamos que emprendedores moi relevantes

non queren que os seus fillos vaian a escolas onde se use a tecnoloxía. Os nenos acceden á tecnoloxía desde moi pequenos e hai que fomentar outras capacidades como a artística, o desenvolvemento previo do artista ata chegar á súa creación, que é algo moito máis útil ca a aplicación de tecnoloxía. Á fin e ao cabo, a tecnoloxía é unha canle que todos usamos cada día, pero fomentar capacidades como a matemática, a artística ou a creativa é moito máis importante.

**Silvia Jato:** España ten talento?

**Sonia Mulero:** España ten moitísimo talento. Antes dixeron que os mozos marchan e despois volven pero, como non se vai volver se é un país marabilloso? Eu teño amigos en distintos lugares, e ata os que viven en Silicon Valley queren volver. Temos un potencial moi grande e temos que crelo. Temos unha historia que non teñen outros, un carácter espectacular, unha capacidade de traballo e de resiliencia que non teñen noutros lugares do mundo.

**Silvia Jato:** se somos tan solicitados como talentos desde o estranxeiro, habería que romper a información que sempre se dá de que a educación en España é precaria.

Ti consideras que isto é certo?

**Sonia Mulero:** eu coido que todo é mellorable e o nivel de idiomas que temos en España é moi mellorable, sendo isto unha gran barreira para saír fóra. Ademais, tamén falta fomentar aínda máis a xa citada capacidade matemática. Pero a pesar disto saen universitarios, científicos e persoas extraordinarias de España. Por exemplo, hai escolas de negocios, como ESADE ou IESE, que nas clasificacións aparecen entre as mellores.

**Silvia Jato:** xa para rematar esta conversación, un resumo, que poderíamos mellorar para que eses talentos novos non marchen?

**Sonia Mulero:** creo que deberíamos cambiar a visión que temos de nós mesmos e como nos vendemos. A marca España tense que mellorar, e isto faise desde os medios de comunicación. Isto, sen querer repartir responsabilidades, é cuestión tanto dos medios de comunicación coma dos políticos, xa que non se pode poñer todo o peso sobre as empresas para que capten talento cando non se está vendendo unha moi boa marca. Polo tanto, debemos crelo e mellorarmos a marca do noso país tanto no interior coma no exterior.



## ORGANIZACIÓNS CON PROPÓSITO. UNHA NOVA FORMA DE ATRAER E EXPRESAR TALENTO

**Jaime de Nardiz Pérez**

Director de Transformación Cultural. Great Place to Work.

**Q**uemos comezar informando de que a maior parte das afirmacións desta exposición están documentadas e pódense descargar nun estudo empresarial que facemos cada ano con máis de sesenta e cinco mil empresas. [Ligazón <https://greatplacetowork.es/organizaciones-con-proposito/>]. Ao longo deste texto pasaremos por tres apartados distintos. Empezaremos cunha parte introdutoria na que explicaremos que entendemos por “organizacións con propósito”. Posteriormente, trataremos as condicións do mercado actual e para rematar falaremos sobre como atraer e expresar o mellor talento. Hoxe en día fálase moito de fidelizar, de reter o talento, pero hai poucos que estean ocupando o espazo de lograr que o talento realmente se exprese.

Para que están as empresas? Se respondemos que para ganar diñeiro, poderíamos quedar curtos. Están para algo máis? As organizacións con propósito non é que sexan organizacións ou fundacións sen ánimo de lucro, senón que son empresas que buscan achegarlle algo á sociedade a través de dar un extra alén de beneficios económicos. Nós pensamos que aquelas organizacións que van algo máis alá e achegan este extra están liderando co exemplo os seus traballadores e realmente estanelles a ensinar a xerar ámbitos de corresponsabilidade.

Great Place to Work® observa a corresponsabilidade nos colaboradores cando van alén do seu posto de traballo tendo en conta os valores e obxectivos da organización. Este é un reto moi presente na maior parte das empresas españolas, frecuentemente atopamos traballadores que cumpren coas funcións asignadas aínda que saiban que hai formas máis eficientes de realízalas. Un empregado/a corresponsable promove esa forma máis eficiente de facer o traballo ata conseguir a súa implementación.

Poñamos un exemplo de compañía con Propósito. Calidade Pascual estamos convencidos de que o seu gran propósito é ganar diñeiro, se ben están buscando causar impacto social, e iso trasládano mediante a garantía do benestar animal. Nun dos seus anuncios, destaca unha frase, que exemplifica como xestionar o talento dos traballadores: “Todos los ganaderos madrugando y dando lo mejor cada día del año para garantizar el bienestar de sus animales”. O que buscan neste caso é formular un propósito de empresa que calquera dos seus traballadores saiba e coñeza para que poidan sumarse. Non se trata de salvar o mundo, senón de conectar o propósito da empresa coas súas funcións para dar o mellor de si mesmos. Por iso, se buscamos sacar o mellor dos nosos traballadores, debemos xerar un propósito para sacar o talento.



As compañías buscan Inspirar os seus traballadores cos seus obxectivos; por que inspirar e non motivar? A diferenza entrambas as dúas é que cando se trata de inspirar, trátase de conectar a achega individual coa misión da compañía, desta forma o traballador/a poderá observar que o seu traballo non é simplemente un traballo, é unha achega especial. Motivando podemos cometer o erro de centrármonos na tarefa, no proxecto,... desta forma diminúe a capacidade de sentir que o traballo ten unha achega diferencial.

Así mesmo, nós en Great Place to Work® dedicámonos a recoñecer e construír excelentes lugares de traballo para todos porque sabemos que, deste modo, estamos construíndo un mundo mellor. Isto fundaméntase en que sabemos que as empresas #GreatPlaceToWork son casos de éxito empresarial. Nós non queremos ser naíf, senón que queremos que as compañías contribúan á sociedade xerando valor e que, por suposto, sexan rendibles por iso.

Ano tras ano vemos como intentan sacar o mellor dos seus empregados/as máis de 60.000 empresas no mundo. En moitos casos, o xeito de facelo centrouse en entregar beneficios (por exemplo: tickets restaurante, tickets gardaría, seguros, teletraballo, conciliación, o mindfulness, a compensación flexible,... unha gran cantidade de políticas e prácticas, pero esta non é a clave. A clave para que unha persoa queira ofrecer todo o seu talento non é entregándolle beneficios a cambio, é inspirarlle que o seu traballo ten un sentido especial; unha achega diferencial a un propósito maior ca el/ela mesmo/a. Efectivamente, é importante ter unha serie de beneficios, pero xa se demostrou que esta estratexia de xestión e motivación dos empregados e, polo tanto, do talento, non é abondo efectiva. De feito, nós estudamos o impacto que ten continuar con isto, e nalgúns casos xera empregados acomodados. Debemos centrarnos noutros aspectos como, por exemplo, a cultura.

Dentro das propostas de valor que o empregado recibe da súa empresa, hai outras dúas áreas que aínda son máis importantes. Para empezar, se lle preguntamos a alguén como é traballar na empresa da que forma parte, acabaremos falando do ambiente laboral. Realmente nós non imos falar do ambiente, senón do nivel de confianza que hai en cada unha das relacións entre os distintos membros que forman a compañía. Pero non debemos quedar aquí, senón que tamén temos que falar do propósito. Non se trata de facer un gran propósito, senón de conectar cal é a contribución individual do traballador ao elevado propósito da empresa.

Poñamos un exemplo. Voxel Group é unha compañía de Barcelona. Antes xestionaban os recursos humanos doutra forma, pero cando se decataron de que non funcionaban convertéronse en people freaks. Este proceso de cambio reflícteno eles mesmos:

Pasamos de ser unha empresa convencional, fundada desde a perspectiva do “que queremos facer”, a unha empresa orientada ao “porqué” e ao “como” o facemos. A actividade empresarial de facturación e pagamento electrónico converteuse no banco de probas sobre o cal experimentamos constantemente as nosas teorías sobre como transformar o concepto de lugar de traballo nun lugar de desenvolvemento persoal cuxo propósito é fomentar a colaboración entre seres humanos para construír un mundo mellor.

Esta compañía pasou do propósito claro de ganar diñeiro a outro no que se entende que isto non é abondo. Agora mesmo está crescendo de forma exponencial, facendo software que importan a clientes que o necesitan de verdade. Teñen unha proxección internacional estupenda. Por que? Pois porque están atraendo o mellor talento, e esta é unha gran vantaxe competitiva. Isto supón unha declaración de intencións completamente

distinta, e é isto o que atrae o talento, polo menos o talento que forma parte do noso mundo multidispositivo, no que cada día estamos máis individualizados. Por iso debemos sumarnos a un propósito máis grande ca nós mesmos.

Pasando xa ao mercado, salientemos que na actualidade están a convivir catro xeracións distintas. Sabemos que o 48% das persoas mercan antes naquelas marcas que teñen un impacto social. Tamén sabemos que hai fortes movementos sociais. Ademais, podemos falar do orgullo 4.0, que é o orgullo dos empregados que están nas industrias 4.0. Este sentimento de orgullo vén ligado ao impacto que ten a empresa sobre a sociedade, motivo polo que os empregados se queren sentir cómodos nelas.

Os candidatos aos postos de traballo adoitan facer as mesmas preguntas: que vou facer e que impacto ten? Logo van ao ambiente e, por último, chegan aos beneficios que lles vai reportar. Nós acabamos de pechar un estudo que involucrou máis de 11,5 millóns de persoas no mundo, no que observamos que o 46% desas persoas, en 2019, manifestaron que non viviron unha grande experiencia. Isto é unha oportunidade para o tecido empresarial, xa que ao declararse como un Great Place to Work® poden atraer talentos verdadeiramente extraordinarios e sacalos a relucir.

Podemos comentar unha práctica concreta de atracción de talento dunha empresa dedicada á nutrición animal. Esta compañía é consciente de que as épocas de exames son moi estresantes. Ao mesmo tempo, a empresa estaba buscando talento novo, talento universitario. Xuntando estes dous obxectivos realizaron o seguinte: foron cun grupo de cans adestrados para rebaixar o nivel de estrés, durante a época de exames, onda os estudantes. Mediante a interacción cos alumnos conseguiron reducir o nivel de estrés (dos alumnos), deron a coñecer a súa empresa e ao mesmo tempo coñeceron múltiples candidatos/

as. Desta forma, vendéronse a si mesmos e atoparon o mellor talento. Todo partindo de que tiñan unha problemática, a necesidade de contratar. A diferenza está en como atraes o talento e a quen estás atraendo.

Para aqueles que teñan unha posición de influencia na empresa queremos facer unha pequena reflexión. O importante non é acumular xente con talento baixo o mesmo teito, senón que hai que sacar o talento do que dispoñemos a relucir. E para iso debemos preguntarnos cantos de nós temos o medio axeitado para expresarmos o noso talento. As compañías de Galicia e España xa teñen talento, o reto ten que ser xerar un ambiente no que sexan quen de expresalo.

Dentro do estudo que levamos a cabo con máis de 24.000 profesionais de España en 2018, puidemos observar en que grao aumenta o nivel de confianza dos empregados e, polo tanto, a súa capacidade para expresar o talento. Desta información sacamos unha serie de claves que verdadeiramente inflúen en que a xente se anime a expresar o seu talento. A primeira é que os impliquemos, consideremos e respondamos sinceramente ás súas ideas e suxestións; a segunda é que impliquemos as persoas nas decisións que afecten o seu día a día; a terceira é que fagamos un bo traballo á hora de asignar funcións e coordinar as persoas; a cuarta é que fagamos o que dicimos que imos facer –debemos destacar que máis da metade dos mandos intermedios de España, xa sexa por ser demasiado xenerosos ou por facer o que non deben, prometen cousas que non cumpren, o que socava a súa credibilidade como mando; a quinta é que os superiores cumpran as súas promesas; a sexta, que demostren un interese sincero como persoa e non só como empregado; e en sétimo e último lugar, que recoñezan o bo traballo e o esforzo extra.

[Nota aclaratoria: podería afirmar (persoalmente) que o 97% dos directivos/as así como mandos intermedios de España, con-

sidera estas claves como básicas e afirmarían que as levan a cabo dunha ou doutra forma. A realidade é que na maior parte dos casos, os seus equipos non están de acordo. Por exemplo, só o 49% dos traballadores españois considera que os seus superiores incentiven e consideren as súas ideas ou suxestións dunha forma frecuente. Este dato xorde froito dun estudo representativo da poboación traballadora española realizado en 2019]

Para rematar, gustaríanos trasladar unha clave que resume en boa medida o que se tratou ata agora: o traballo das persoas non é unha commodity, é un regalo. Calquera directivo/a que sexa quen de interiorizalo así, poderá ser capaz de xerar un Great Place to Work® sen moitos máis comentarios pola nosa parte. Un regalo, aténdelo, cóidalo e valóralo; e isto é moito máis do que facemos algúns managers cos nosos equipos. O comentado forma parte dunha estratexia empresarial que xera tres veces máis crecemento ca os competidores e que, ao mesmo tempo, ilusiona nove de cada dez empregados querendo traballar aí durante moito tempo e querendo entregar o mellor de si mesmos.





## QUE PASOS SEGUIMOS PARA SER UN MELLOR LUGAR ONDE TRABALLAR?

**Paul Tran**

Director de Recursos Humanos de Hijos de Rivera,  
Estrella Galicia

Cando falamos de Talento é moi importante que pensemos nas persoas.

Trataremos de explicar o que denominamos A “Experiencia de Empregado”, a receita para facer que os empregados estean implicados co propósito de Hijos de Rivera.

Hijos de Rivera é unha empresa familiar fundada en 1906 en Galicia. Desenvolve a súa actividade no contorno de alimentación e bebidas. Este é un dos sectores con maior competitividade xa que é un contorno comercial moi complexo. Aínda así, Hijos de Rivera sufriu un enorme crecemento nos últimos anos especialmente polo seu recoñecemento a nivel nacional.

A nosa estratexia estrutúrase arredor de catro eixes, pero o máis importante é que as persoas formen parte da estratexia

da organización e aí falamos da cultura, os valores, o estilo de dirección... todo o que lles queiramos transmitir aos que traballan con nós. O segundo eixe céntrase en ser o axente do cambio, vivimos constantemente no cambio e adaptarse debe ser a única constante. En terceiro lugar, hai que facer que as persoas se impliquen, hai que chegar a ser experto nos procesos e en último lugar, hai que xestionar as persoas, e para iso debemos seguir unha estratexia que facilite a súa contribución e mellore a organización.

Mergullémonos agora máis a fondo en cada un destes cuadrantes/eixes.

Centrándonos no aspecto socioestratéxico. Queremos ser a cervexa máis amada, fieis á nosa orixe, ao noso produto, á calidade, á nosa tradición e mais á nosa autenticidade. Acabamos de asinar un manifesto de resistencia cervexeira e no anuncio que realizamos a metade dos actores son os nosos empregados, isto axuda a xerar unha visión común. Isto é un traballo que leva tempo e esforzo, pero que leva a crear confianza. En último lugar tamén é moi importante o clima laboral para que a satisfacción dos traballadores estea integrada no día a día.

En relación co cambio centrámonos moito en buscar novas formas de traballo, como o teletraballo, xa que grazas á tecnoloxía hoxe pódese traballar desde calquera sitio e a calquera hora. O problema é que isto frea a conciliación. Hoxe en día, entre ter máis soldo ou máis tempo libre, a xente opta polo tempo. Debido a isto, é moi importante xerar este ciclo de cambio porque hai que entender o que quere a xente. Se o cambio é constante, a aprendizaxe e a formación tamén é esencial. Hai que formarse constantemente. Por este motivo, a discriminación por idade non ten sentido sempre que se teña capacidade para aprender. En último lugar, hai que traballar aspectos como as licenzas, a responsabilidade social das empresas está no que non logre me-



llorar o Estado o melloren as empresas, máis tempo, mellores condicións, mellores seguros sociais etc...

Se ben dicíamos que a contribución dos empregados é clave, Como a logramos? Para facilitar a contribución cada un deberá atopar a súa estratexia, pero para nós a clave é buscar actividades transversais porque temos partes da empresa moi distintas entre si, desde os operarios que envasan a cervexa ata o persoal dos servizos centrais. Cómpre que todos contribúan, por iso, cantos máis cortes transversais fagamos, mellor. Con este obxectivo organizamos “Unha Cana co CEO”, unha reunión entre os novos traballadores e Ignacio, o noso CEO, para que compartan experiencias e tomen algo con el. Desta forma tes a posibilidade de aplanar a organización e obter a mensaxe directamente da persoa que a está levando a cabo.

Ademais de buscarmos actividades transversais, tamén nos centramos en que sexan participativas, como eventos deportivos, solidariedade, voluntarios, ... pero hai que centrarse en que cada un busque o seu propio método. Para rematar con este aspecto, destacamos a corresponsabilidade. Debemos buscar que cada un de nós se faga responsable da parte que lle toca.

Por último e en canto á parte dos procesos, en recursos humanos tratamos moitas propostas de valor e traballamos un modelo 360º, xa que entendemos que dentro da organización hai que entender que valor ten para os empregados formar parte e traballar nela. A enquisa de clima axúdanos moito a saber que é importante para eles e ten unha dimensión moi interesante denominada “orgullo de pertenza”, que axuda moito a entender o vínculo coa empresa e o seu propósito.

Hijos de Rivera é máis ca a botella de cervexa e difundir iso ao exterior parécenos moi importante.

Para rematarmos o proceso, debemos medir os resultados. Hai catro anos dixéronnos algo moi ilustrativo. Explicáronnos que

isto non era os cen metros lisos, senón que é unha carreira de fondo que vai durar moitos anos. A primeira vez que fixemos a enquisa de clima non obtivemos moi bos resultados, só dúas de cada tres persoas a respondían, o que mostraba que o seu nivel de confianza con nós non era moi elevado. En catro anos xa o melloramos e case o 80% da compañía responde a enquisa. Esta mellora tamén se aprecia nas valoracións. Ao principio a xente contestaba de forma cautelosa, ao ver que non se tomaban represalias foron máis sinceros, e xa que logo, máis duros. Grazas a iso puidemos implantar medidas e fomos construíndo o proxecto paseniñamente. Se existise unha receita, sería o traballo diario, o traballo sinxelo coas persoas, pasalo ben e gozar. Debemos sentir que o noso traballo serve para algo.

Nós como galegos que somos, tratamos de introducir todo isto dentro dun único concepto: sobes?



## NUNCA FIXERAMOS CAMBIOS TAN RÁPIDOS NAS NOSAS VIDAS, PERO XAMAIS VOLVEREMOS IR TAN LENTOS

**Javier Sirvent**

Evanxelista tecnolóxico

**N**unca na historia evolucionamos tan rápido, pero nunca imos volver ir tan lento. Non se trata de correr, correr, senón de aprender a bailar, porque é o que imos facer ao longo da nosa vida. Todos no mundo empresarial están centrados na transformación dixital. En España aínda non estamos preparados porque isto vai moi rápido e encima o que máis rápido vai é a intelixencia artificial, a bioxenética sintética e a computación cuántica. Sobre a computación cuántica, chegamos ao nivel de que un ordenador cuántico xa é quen de realizar cálculos que non pode resolver ningunha outra computadora no planeta, e din que en 2045 unha intelixencia artificial será máis intelixente ca todo o planeta.

Isto ímolo ver, e xa puidemos observar como en relación coa tecnoloxía xurdiron e caeron empresas. Por exemplo, No-

kia triunfou nos comezos da telefonía móbil, pero coa chegada dos *smartphone* a situación mudou. Empezáronse a introducir cousas nos teléfonos -lanterna, reloxo, axenda, calculadora... Coas aplicacións metemos cada vez máis cousas e en 2018 a un móbil xa se lle puxo un chip de intelixencia artificial. Se a intelixencia artificial é do que máis rápido evoluciona, hai que decatarse de que o noso móbil aprenderá a facer cousas. A aplicación FaceApp, por exemplo, xa usa intelixencia artificial.

Se analizamos a actualidade política, podemos observar a guerra comercial entre China e Estados Unidos. Pelexan polo 5G, polo futuro. O 5G é un enorme salto cualitativo en relación coas tecnoloxías pasadas porque a intelixencia artificial ten a capacidade de aprender. Un robot con forma de can que ten intelixencia artificial aprendeu, por exemplo, que lle gustan máis as mulleres louras e novas ca outros tipos de humanos. Isto débese a que elas lle prestan máis atención, polo que aprendeu esta relación e actúa en consecuencia. Dentro de pouco teremos este tipo de robots, a maior escala, controlando a seguridade dunha empresa, facendo o reconto do *stock*...

Hai un enorme temor sobre que esta tecnoloxía acabe con moitos postos de traballo, pero poñamos un exemplo. Para pilotar un dron de intelixencia artificial cómpren unhas trinta persoas, pero para analizar os seus datos fan falta máis de oitenta. Polo tanto, si, as cousas van cambiar e transformaranse moitos traballos. Hai dúas cousas básicas que van cambiar. A primeira, a loxística e o transporte; a segunda, a sanidade. Empezando polos transportes, entre o valor de mercado das grandes compañías de automoción aparece en primeiro lugar Waymo, a compañía de Google, porque o futuro da automoción non está no *hardware*, está no *software*. De feito, desde hai moito tempo, cada vez que Google necesita asegurar que ao outro lado da pantalla hai un humano, ensina unha serie de imaxes para que se recoñezan se-

máforos. Con isto estáselle ensinando a un coche a que conduza só. Probablemente con isto fagan o mesmo ca con Android e o regalen, porque o negocio de Google é a publicidade.

Hoxe en día xa hai coches autónomos e, grazas á intelixencia artificial, se alguén lle quere facer algo ao coche, este grávo e envíallo á policía. Ademais, é curioso que unha empresa de coches investise tanto coma Tesla en robots. Di Elon Musk que “a algunhas persoas non lles gustan os cambios, pero necesitarán facelos, se a alternativa é o desastre”. Agora mesmo estamos nese proceso de cambio acelerado.

Que é o que máis cambiou nos últimos dez anos? Pois o que máis cambiou son as xeracións que están vindo porque os cambios non se limitan á tecnoloxía. Os nosos fillos deixarán de estudar, de ter os traballos habituais, cambiarán os hábitos alimentarios, deixarán de ter coches... Esta é unha xeración que aprendeu os novos hábitos crecendo nun novo contorno, a golpe de clic.

Se analizamos os novos modelos de negocio, podemos ver que a primeira vez que se sacou ao mercado un patinete eléctrico foi no verán de 2017. Esa compañía agora vale catro mil millóns de dólares. Agora mesmo hai xente que cargando patinetes gana cinco mil euros ao mes. O mundo dos transportes cambia a pasos axigantados. Os taxistas non só se enfrontan con Uber, senón tamén coa flota de taxis autónomos de Google; as autoescolas desaparecerán; os camións serán autónomos; van desaparecer as gasolineras e os talleres...

Centrándonos nas cifras, veremos que os coches só os utilizamos o 5% do noso tempo; que construír edificios con aparcadoiros supón un 18% do custo total da súa construción; que de media pasamos tres anos buscando aparcadoiro; e que os accidentes de tráfico se reducirán moito cos coches autónomos porque o 94% destes débense a fallos humanos. As empresas de seguros, polo tanto, tamén terán problemas. Calquera posto de

traballo que sexa perigoso, calquera que sexa aburrido e que non queira facer ninguén, vaino facer un robot. Mesmo se hai que pagar demasiados impostos por un traballador, ese posto acabarao ocupando un robot. O transporte, polo tanto, converterase nun servizo. Estes cambios xa pasaron noutros campos. Antes tiñamos móbiles europeos ou americanos, agora son chineses; cos coches sucede algo similar, xa que agora mesmo son europeos, pero o futuro sinala cara á China.

Con todo isto, a intelixencia artificial vai traer algo magnífico, e é que o próximo gran negocio ten que ver con algo que nos interesa, a saúde. Hai tempo xa nos dixitalizaron co descubrimento do xenoma humano. As distintas compañías xa están analizando esta información. Google, por exemplo, ten unha empresa chamada Calico que se centra nisto, porque somos datos. A intelixencia artificial e a bioxenética sintética lograrán, nos próximos dez anos, atopar a cura para moitas das enfermidades que máis nos afectan nestes momentos.

Debemos tomar moi en serio este cambio. Os actuais xefes teñen que converterse en líderes, achegando visión, cultura e liderado. Hai que formar continuamente os empregados e incidir na metodoloxía e mais na tecnoloxía. O modelo de negocio ten que cambiar e hai que obsesionarse polo cliente, centrar todo o proceso empresarial nel. Algo que cómpre salientarmos é que imos ter que traballar con robots, eles farán o traballo físico e nós o traballo creativo. Quen non saiba de tecnoloxía, nin metodoloxía, nin saiba tratar as persoas, non será competitivo. A prioridade a partir deste cambio será innovar, facer cousas, crear cousas, inventar, traballar en equipo, ser flexible... quizais o modelo de vida non sexa estudar ao inicio e despois traballar toda a vida, senón alternar os períodos de estudo cos de traballo.

O futuro vaino cambiar todo, por iso dicimos que o futuro será dos polímatas, que non son expertos en nada, pero que teñen

amplios coñecementos en diversas materias. Se che encargan un traballo e non o sabes facer, acéptao, e busca en Youtube como se fai. Sobre todo, para facer un traballo xenial hai que amar o que se fai. A palabra crise en xaponés significa perigo, pero tamén oportunidade, por iso, hai que saber comprender que aínda que poida parecer un momento difícil todo está aínda por facer. Debemos aproveitar o día de hoxe para mirarmos cara a un futuro ilusionante, porque o hoxe é un regalo e por iso se chama presente.

