

Transforma Talento



España hacia una sociedad y economía de los talentos realizados

*Una visión optimista pero contundente
de la sociedad civil*

Primer informe. Diagnóstico general y modelo
objetivo: por qué no somos hoy un país basado
en el talento y cómo podríamos serlo mañana

educación | formación | empleo | emprendimiento | empresa | ciencia | sociedad

“

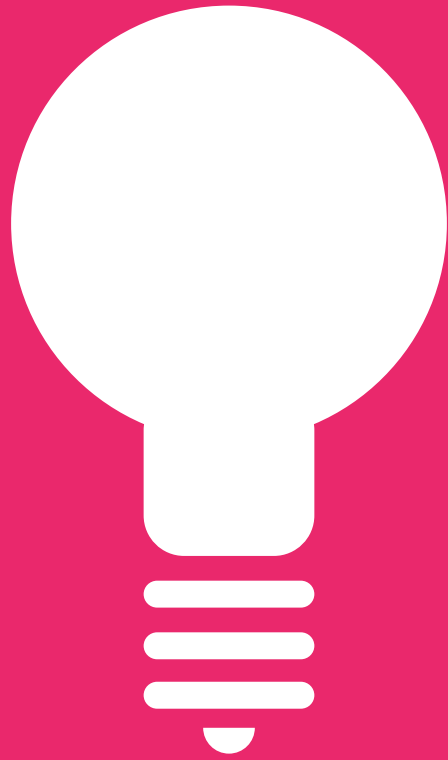
**Si cree usted que la educación es
cara, pruebe con la ignorancia.**

”

Derek Curtis Bok, ex-Presidente de la Universidad de Harvard.

Índice

- Capítulo 01 ▶** *Introducción. Pág. 6*
- 1.1. *Contexto. Pág. 7*
 - 1.2. *¿Qué es TransformaTalento? Pág. 9*
 - 1.3. *Talento: por qué es tan importante, qué es y quién lo tiene? Pág. 16*
- Capítulo 02 ▶** *¿Cómo desarrollamos y aprovechamos los talentos hoy en España? Aún no somos un país basado en el talento. Pág. 21*
- 2.1. *¿Somos un país basado en el talento?. Pág. 22*
 - 2.2. *Una España llena de luces y sombras en el talento. Pág. 32*
 - 2.3. *¿Dónde tenemos que concentrar nuestros esfuerzos para mejorar?. Pág. 39*
 - 2.4. *¿Cuáles son nuestros grandes desafíos en relación con el talento?. Pág. 46*
 - 2.5. *¿Cómo estamos en talento en comparación con el resto del mundo?. Pág. 141*
- Capítulo 03 ▶** *¿Cómo deberíamos cambiar para realizar más y mejor los talentos? Nuestra meta individual y colectiva. Pág. 146*
- 3.1. *Aprender del pasado: un “milagro” del talento incompleto y no renovado. Pág. 147*
 - 3.2. *Mirar al futuro: viejas armas para nuevos tiempos. Pág. 160*
 - 3.3. *Aprovechar el presente: de la “tormenta perfecta” a la “ola perfecta”. Pág. 172*
 - 3.4. *La meta al final del camino: nuevos patrones de conducta al servicio de una visión común. Pág. 174*
 - 3.5. *Los frutos al final del camino: bienestar, igualdad de oportunidades, competitividad y democracia. Pág. 183*
- Capítulo 04 ▶** *Corolario: un pacto individual y colectivo por el talento. Pág. 190*
- 4.1. *Nuestro papel como sociedad civil: catalizador, motor y garante del cambio. Pág. 191*
 - 4.2. *Nuestro papel a cada uno: un pacto individual por el talento. Pág. 193*
- Anexos ▶**
- Anexo I: Firmantes del informe TransformaEspaña. Pág. 196*
 - Anexo II: TransformaTalento en la red. Pág. 199*



Introducción

► 1.1. Contexto

«Cuando se está en medio de las adversidades, ya es tarde para ser cauto».

*Lucio Anneo Séneca,
filósofo romano nacido en España*

A finales de 2010, el informe TransformaEspaña¹ planteó ocho grandes actuaciones para la transformación hacia la España de mañana (*Tabla 1*). La actuación que encabezaba la lista, *nueva sociedad y mercado del talento*, englobaba ámbitos tan relevantes como diversos, desde la familia y el sistema educativo hasta el marco laboral y la gestión de recursos humanos. Para muchos era y es LA gran transformación que necesita nuestro país.

Tabla 1. Las ocho grandes actuaciones propuestas por TransformaEspaña

<i>Actuación 1. Nueva sociedad y mercado del talento</i>
<i>Actuación 2. Nueva competitividad global</i>
<i>Actuación 3. Nuevo Estado de bienestar responsable</i>
<i>Actuación 4. Nuevo capital financiero inteligente</i>
<i>Actuación 5. Nuevas Administraciones eficientes</i>
<i>Actuación 6. Nueva marca-país influyente</i>
<i>Actuación 7. Nuevo plano de estrategia-país</i>
<i>Actuación 8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación</i>

Muchos hablan de talento, de la importancia vital de su desarrollo, gestión y puesta en valor. Pero, paradójicamente, pocas estrategias empresariales y contadas agendas de partidos políticos parecen tenerlo de verdad entre sus reformas profundas y transversales de prioridad más alta. La crisis con sus urgencias tampoco ayuda. Lo urgente se vuelve a menudo enemigo de lo importante.

Consideremos cuatro ámbitos clave del talento y un dato para cada uno:

1. Educación: en España, tres de cada diez niños no terminan sus estudios escolares, o lo que es lo mismo 1.642.725 personas².

2. Búsqueda de empleo: uno de cada dos jóvenes no encuentra trabajo, en otras palabras, 2.654.541 individuos³.

3. Trabajo: uno de cada tres adultos tiene problemas para llegar a fin de mes, lo que equivale a 10.574.764 personas⁴.

4. Estado de bienestar: para nuestros pensionistas, en promedio ser “mileurista” es un sueño inalcanzable tras una vida entera de trabajo.

¹ Más información en www.transformaespana.es o *Las claves para transformar España. La sociedad civil toma la palabra* (Serra E., Alba M., García D. Editorial Destino, 2012).

² Utilizando el INE (Instituto Nacional de Estadística) como fuente de datos para el cálculo.

³ Utilizando el INE y Eurostat como fuentes de datos para el cálculo.

⁴ *Ibidem*.

Transforma Talento

Estos datos deberían bastar para ponernos a todos de acuerdo sobre el grave, gravísimo problema de nuestro país en relación con el desarrollo y aprovechamiento del talento. Esto explica la importancia de actuar con unidad, profundidad y contundencia y de no hacerlo en cada uno de los compartimentos aislados (educación, búsqueda de empleo, trabajo...) sino de manera integral y transversal. Como dice Séneca en la cita que abre este capítulo, «cuando se está en medio de las adversidades, ya es tarde para ser cauto».

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Tres de cada diez alumnos entre los 15 y 16 años se descuelgan del sistema. Esto es terrible por la situación de crisis que vivimos. Antes abandonaban el sistema pero encontraban trabajo. Hoy se quedan en tierra de nadie.

Además, muchos retos del talento exigen cambios cuyos frutos sólo se cosecharán a medio y largo plazo. Lejos de desanimarnos, esto se debe convertir en un aliciente más para actuar rápido: cuanto antes empecemos a hacerlo antes disfrutaremos nosotros y nuestros hijos de esos frutos.

En este contexto nace TransformaTalento para, desde la sociedad civil, dar respuestas colectivas a tres preguntas clave:

¿Cómo producimos y aprovechamos los talentos hoy en España? (esto es, el diagnóstico)

¿Cómo deberíamos cambiar para realizar más y mejor los talentos? (es decir, el objetivo)

¿Qué acciones debemos hacer para lograr esos cambios? (en otras palabras, el plan)

Este primer informe de TransformaTalento recoge las conclusiones principales de la reflexión colectiva en relación a las dos primeras preguntas. Los planes de acción en cada ámbito del talento (educación, formación, empleo, emprendimiento, empresa, ciencia...) estarán descritos en los sucesivos informes.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

El fracaso de hoy con el talento es el paro de mañana.

► 1.2. ¿Qué es TransformaTalento?

Por consenso de los firmantes del informe TransformaEspaña⁵, creamos en abril de 2011 TransformaTalento como una iniciativa sin ánimo de lucro y promovida desde la sociedad civil con tres objetivos⁶:

1. Profundizar en la primera de las ocho actuaciones (*nueva sociedad y mercado del talento*) señaladas por la iniciativa TransformaEspaña para vertebrar el cambio hacia la España de mañana.

2. Promover en la sociedad española un debate profundo y serio sobre los retos y las oportunidades reales del talento en nuestro país.

3. Compartir de manera abierta visiones y propuestas colectivas que, miembros de nuestra sociedad civil junto con expertos internacionales, entienden como clave para avanzar hacia una España real y plenamente basada en el talento.

En TransformaTalento nunca hemos pretendido implicar a una muestra representativa de nuestra población. Hemos preferido involucrar a lo que denominamos, de manera simplista y simplificadora, *inteligencia colectiva* y que resulta de la suma de tres grupos que, juntos, dan una panorámica única de la cuestión del talento:

1. *Expertos* tanto nacionales como internacionales, de prestigio y contrastada solvencia en las principales temáticas y disciplinas que intervienen en el universo del talento⁷.

2. *Representantes de organizaciones del mundo del talento*, nuevamente tanto nacionales como internacionales, implicando a los primeros niveles de cada organización (fundadores, presidentes, directores, rectores...)⁸.

⁵ Ver ANEXO I. Firmantes del informe TransformaEspaña (pág. 196).

⁶ Nos hemos centrado sólo en aquellos aspectos de las personas que inciden más directamente en la cuestión del talento. No hemos querido abordar otros elementos también relevantes pero relacionados más indirectamente con esta cuestión (natalidad, nutrición, salud, dependencia, seguridad, vivienda...).

⁷ En particular, hemos logrado involucrar entre otros a expertos en (por orden alfabético): adolescencia, agentes sociales (sindicatos y asociaciones empresariales), apoyo a grupos desfavorecidos, arte, autónomos, ciencia, competitividad, conciliación, contenidos educativos, creatividad, deporte, diseño de espacios educativos, diversidad, educación, empleabilidad, emprendimiento, familia, gestión de recursos humanos, globalización, grandes empresas, infancia, inmigración, innovación, inteligencia emocional, Internet, juegos, juventud, labor fundacional, marco laboral, mercado de trabajo, nuevas tecnologías, pedagogía, pensiones, postgrado, productividad, psicología, pymes, reciclaje laboral, redes sociales, sociología, talento *sénior*, transferencia tecnológica, universidad.

⁸ Específicamente, hemos invitado a los siguientes representantes:

- Sistema educativo: centros de educación infantil, primaria, secundaria y formación profesional, universidades, escuelas de negocio, editoriales, proveedores de servicios y soluciones educativas/formativas (fabricantes, operadoras de telecomunicaciones, tecnológicas...), proveedores de contenidos, asociaciones y fundaciones relacionadas con la educación.
- Mercado laboral: empresas (grandes, medianas y pequeñas), ETTs (Empresas de Trabajo Temporal), portales de empleo, *headhunters* (para altos directivos y mandos intermedios), agentes sociales (sindicatos y asociaciones empresariales), asociaciones y fundaciones relacionadas con el talento.
- Emprendimiento: EBTs (Empresas de Base Tecnológica), nuevos negocios no tecnológicos, emprendedores en serie, aceleradoras de emprendimiento, incubadoras de emprendimiento, inversores (en capital concepto, semilla, ángel, riesgo y desarrollo), asociaciones y fundaciones relacionadas con el emprendimiento.
- Ciencia: universidades, centros e institutos de investigación, parques científicos y tecnológicos, empresas con fuerte I+D, asociaciones y fundaciones relacionadas con la I+D+i.
- Otros: medios de comunicación generalistas, revistas especializadas, comunidades online, *think tanks*.

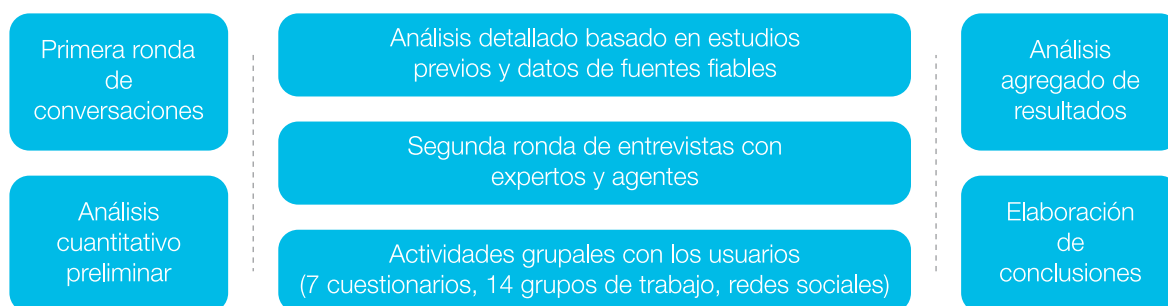
3. Protagonistas y usuarios del mundo del talento⁹.

En relación con esta inteligencia colectiva han sido esenciales dos características. Primero, era clave la plena transparencia a la hora de exponer opiniones libres y no sesgadas. Esto se ha conseguido en las entrevistas mediante conversaciones individuales, privadas y anónimas¹⁰. Segundo, era fundamental buscar el equilibrio en la muestra. Para ello, se ha elegido a personas de diferentes regiones, ámbitos de actividad, sensibilidades políticas y edades.

Para mitigar la eventual subjetividad y emocionalidad de las opiniones recibidas, hemos combinado esta inteligencia colectiva con el estudio analítico de datos, de manera que el informe final sólo recoge aquellos puntos sobre los cuales, por un lado, ha habido una convergencia de opinión superior al 65% y, por otro lado, para los que hemos encontrado evidencias razonables que los respalden.

La iniciativa se ha desarrollado en el periodo comprendido entre los meses de mayo de 2011 y septiembre de 2012, siguiendo la metodología representada en la *Figura 1*.

Figura 1. Metodología de trabajo



TransformaTalento ha producido cuatro resultados principales:

1. *Diagnóstico general y modelo objetivo* (el documento que el lector tiene entre sus manos). Este primer informe describe por qué no somos hoy un país basado en el talento y cómo podríamos serlo mañana.

2. *Plan de acción para desarrollar más y mejores talentos*¹¹. Este segundo resultado recoge todas las propuestas de acción orientadas al sistema educativo (educación infantil, primaria y secundaria, formación universitaria, profesional y de postgrado) y formativo (formación continua y ocupacional) de nuestro país.

3. *Plan de acción para poner en valor más y mejor los talentos*¹². Este tercer resultado identifica las diferentes propuestas de acción orientadas a la realización de los talentos en la empresa (*talento empresa*), en emprendimiento (*talento emprendedor*), en el sistema de ciencia (*talento científico*), en la sociedad (*talento ciudadano*) y en política (*talento político*).

4. www.transformatalento.es, una plataforma de debate y colaboración en Internet, integrada con redes sociales (principalmente *LinkedIn*, *Facebook* y *Twitter*) que da identidad digital y apoyo online a la iniciativa¹³.

⁹ Las principales acciones (entrevistas, grupos de trabajo, cuestionarios y foros digitales) se han centrado en padres con hijos en primaria, secundaria y universidad; alumnos de primaria, secundaria, grado y postgrado; profesores de primaria, secundaria, grado y postgrado; gestores educativos; pedagogos; trabajadores de empresa; investigadores; emprendedores; gestores de recursos humanos; consultores de recursos humanos; colectivos específicos (grupos en riesgo, alumnos de altas capacidades, diversidad...).

¹⁰ Cabe mencionar que la síntesis y consolidación de la opinión de un conjunto amplio de personas incluye, como punto medio de encuentro, aspectos distantes e incluso contrarios a lo expresado por algunos participantes.

¹¹⁻¹² <http://www.transformatalento.es>

¹³ Ver ANEXO II. *Transforma Talento* en la red (pág. 205).

Además, se ha publicado un resumen de conclusiones de la iniciativa¹⁴ sobre el que se ha pedido el respaldo de los participantes.

Este primer informe de TransformaTalento se estructura en cuatro capítulos:

1. Introducción (el presente capítulo). Establece conceptos generales y pone de relieve la importancia estratégica que tiene el talento para España especialmente en el momento actual.

2. ¿Cómo desarrollamos y aprovechamos los talentos hoy en España? Da respuesta a las preguntas de cómo está hoy nuestro país en relación con el talento y dibuja pistas sobre el porqué desde tres perspectivas: el sistema que desarrolla nuestros talentos, el que intermedia entre su oferta y demanda y, finalmente, los canales que ponen en valor nuestros talentos (centrando el análisis en emprendimiento, empresa, ciencia, sociedad y política).

3. ¿Cómo deberíamos cambiar para realizar más y mejor los talentos? Dibuja la meta que nos tenemos que marcar todos para transformarnos en una España plena y realmente basada en el talento. Adicionalmente describe los frutos que obtendremos de esa transformación del talento.

4. Corolario. Un pacto individual y colectivo por el talento. Invita individual y colectivamente al inicio de la transformación.

A la luz de los resultados que ha producido la iniciativa, nos atrevemos a afirmar que bastantes de las conclusiones y propuestas que han resultado de la reflexión colectiva son aplicables no sólo a España, sino también a otras geografías y sistemas de talento, sobre todo en ecosistemas latinos. Es el reflejo manifiesto de una verdadera revolución que están viviendo a escala global la educación y el talento.

La iniciativa TransformaTalento se ha cimentado sobre la contribución de visiones, propuestas, energías y entusiasmos de los tres grupos de inteligencia colectiva antes descritos: expertos, representantes de organizaciones y usuarios del mundo del talento¹⁵. A todos estos colaboradores queremos dar las gracias porque, sin ellos, nada de esto hubiera sido posible. El resumen de conclusiones de TransformaTalento cuenta con el respaldo de las personas citadas en la página siguiente.

A la *Fundación everis*, promotora original de TransformaEspaña, se unen en TransformaTalento cuatro nuevos promotores pertenecientes a la sociedad civil:

APD, la Asociación para el Progreso de la Dirección (por su imbricación en todo el tejido productivo nacional).

EducaRed de la Fundación Telefónica (por su actividad en educación escolar).

Global Education Forum (como foro internacional de expertos en educación y talento).

Universia (por su involucración y apoyo al mundo universitario).

¹⁴ <http://www.transformatalento.es>

¹⁵ Sólo en el capítulo de entrevistas, se ha mantenido un total de 200 conversaciones.

Las personas indicadas a continuación sólo han respaldado el documento con el resumen de conclusiones de TransformaTalento (www.transformatalento.es), no el presente documento cuya única responsabilidad y autoría es del equipo redactor.

RELACIÓN DE PARTICIPANTES QUE RESPALDAN EL RESUMEN DE CONCLUSIONES DE TRANSFORMATALENTO

Abril Abadín	Antonio	Inditex
Ajram Tares	Josef	Atleta
Alario y Franco	Miguel Ángel	Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales
Área Moreira	Manuel	Universidad de La Laguna
Arias Echeverría	Álvaro	Pedersen & Partners
Atienza Serna	Luis	Red Eléctrica Española*
Atkinson (Sir)	William	Phoenix High School (Reino Unido)
Badía Alcalá	Pedro	Wolters Kluwer España
Banegas Núñez	Jesús	AMETIC (Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los contenidos digitales)
Barceló Vadell	Simón Pedro	Grupo Barceló
Barrabés Cónsul	Carlos	Barrabes Ski Montaña
Bastero de Eleizalde	José María	Tecnun
Belmonte Martínez	Carlos	Instituto de Neurociencias UMH-CSIC
Benjumea Cabeza de Vaca	María	Infoempleo
Benjumea Cabeza de Vaca	Rafael	Fundación Duques de Soria
Bieger Mateos	Sara	Leaders Trust International
Bieto Caubet	Eugenia	ESADE
Boada Pallerés	Claudio	Círculo de Empresarios
Buqueras y Bach	Ignacio	Fundación Independiente
Cabrales Goitia	Antonio	Universidad Carlos III
Cacho Vicente	Luis	Fundación Promete
Calzada Terrados	Blas	Comité Asesor Técnico del Ibex
Campo Vidal	Manuel	Academia de la Ciencias y las Artes de Televisión
Cara Rivas	Antonio	Emprendedor sector TIC educación
Carbonel Pintanel	Luis	CONCAPA (Confederación Católica Nacional de Padres de Familia y Padres de Alumnos)
Carpizo	Carlos	Randstad
Carvajal y Urquijo	Isabel	Colegio Santa María del Camino
Casas Ametller	Montserrat	CRUE (Conferencia de Rectores de Universidades Españolas)
Castellarnau	Alex	IDEO
Chen	Milton	The George Lucas Educational Foundation - Edutopia
Conde Moller	Luis	Seeliger & Conde
Conthe Gutiérrez	Manuel	Consejo Asesor de Expansión
Crespo Bofill	Consuelo	UNICEF
de la Calle Martín	Adelaida	CRUE (Conferencia de Rectores de Universidades Españolas)
de la Peña Aznar	José	Fundación Telefónica - Educared
de la Rica Basagoiti	José Miguel	Círculo de Empresarios Vascos
de la Sota	Alejandro	Futura Networks
de Marcos Sanz	Ramón	Colegio Nacional de Doctores
de Moya	José María	Grupo Editorial Siena
de Oriol e Icaza	Mónica	Seguriber
de Otto Morera	Carlos	Rockola.fm, biit
de Torres i Sanahuja	Santiago	E-Diagnostic
de Zavala Cendra	Lucía	Fundación Junior Achievement España
del Alcázar Silvela	Diego	Instituto de Empresa

* Organización en el momento de la realización de la entrevista TransformaTalento.

del Pino y Calvo-Sotelo	María	Fundación Rafael del Pino
Delhaes	Tim	The Founder Institute
Deza Pulido	Mónica	McCann España
Díaz de la Cebosa	María	Fundación International Studies
Díaz Yubero	Charo	FUHEM
Díez Hochleitner	Ricardo	Fundación Bertelsmann
Díez Nicolás	Juan	Universidad Complutense de Madrid
Domenech Martínez	Eduardo	Universidad de La Laguna
Durán y Lalaguna	Paloma	Universidad Complutense de Madrid
Elías Pérez	Carlos	Universidad Carlos III de Madrid
Entrecanales Franco	María	Fundación Balia
Esteban Iriarte	Juan Antonio	Sistema de Reconocimiento Bravo!, InfoJobs*
Falcones Jaquotot	Baldomero	FCC
Fajardo Lupiañez	Plácido	Leaders Trust International
Ferrera Martínez	Ángel	Fundación Canaria Bravo Murillo
Fidalgo Velilla	José María	Centro de Negociación y Mediación del Instituto de Empresa
Forçades Pons	Alejandro	Cercle d'Economia de Mallorca
Fraguas Garrido	Berta	Fundación Colegios del Mundo Unido
Francés Pons	Fernando	Fundación everis
Galdón Brugarolas	Eugenio	Grupo Multitel
Galdón Sanz-Pastor	Conchita	Puentes Global
García Cantera	José	Banco Santander
García Guerra	Eduardo	Wolters Kluwer Empresa y Educación
García Ramos	José Vicente	Instituto de Estructura de la Materia (IEM-CSIC)
García Tuñón	María	Gaia Camp
Gerver	Richard	International Curriculum Foundation
Gilolmo López	Emilio	Telefónica
Giró Roca	Antonio	Universitat Politècnica de Catalunya
Goirigolzarri Tellaeché	José Ignacio	Garum Fundatio
Gómez García	Melchor	Universidad Autónoma de Madrid
Gómez Rodríguez	José Manuel	Grupo Anaya
González Barros	Antonio	Grupo Intercom
González Barros	Ignacio	Salir.com
González Hermoso de Mendoza	Alfonso	EOI (Escuela de Organización Industrial)*
Gros Salvat	Begoña	Universidad de Barcelona
Harris	Judith	The College of William & Mary
Heppell	Stephen	Centre for Excellence in Media Practice, Bournemouth University
Hernández González	Bernardo	Google
Hernández Ortega	José	IneveryCREA - Grupo Santillana
Hernando Grande	Antonio	Universidad Complutense de Madrid
Hill	Ian	International Baccalaureate
Huertas Mejías	Antonio	Mapfre
Iñíguez de Onzoño	Santiago	Instituto de Empresa
Jiménez Raneda	Ignacio	Universidad de Alicante
Johnson	Curtis	Education Evolving
Juliá Igual	Juan	CRUE (Conferencia de Rectores de Universidades Españolas)
Lamo de Espinosa	Emilio	Universidad Complutense de Madrid
Lelorieux	Patrick	SMART Technologies
Ley Vega de Seoane	Victoria	ANEP (Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva)
Lladó Fernández Urrutia	José	Técnicas Reunidas
López Zaballos	Julián	Zurich España
Maestro de las Casas	Carmen	A título personal
Marchesi Ullastres	Álvaro	A título personal

* Organización en el momento de la realización de la entrevista TransformaTalento.

Transforma Talento

Marín Pérez	Francisco	Poile
Marqués Graells	Pere	Universidad Autónoma de Barcelona
Martín Lobo	Pilar	Universidad Internacional de La Rioja
Martín Patino	José María	Fundación Encuentro
Martín-Barbero	Samuel	Instituto Empresa
Martínez López de Letona	José María	Escuela de Pensamiento Matemático Miguel de Guzmán
Martínez Rodríguez	Emiliano	Grupo Santillana de Ediciones
Menéndez Cabrera	Josep	FJE (Fundación “Jesuites Educació”)
Mills	Gareth	World Class Curriculum
Miranda Robredo	Rafael	APD (Asociación para el Progreso de la Dirección)
Montero	Miguel	Young Potential Development España
Morata Ortiz	Antonio	Universidad de Alicante
Moreno Casas	José Luis	StepOne
Moreno Sánc	Jorge	IneveryCREA – Grupo Santillana
Moreso i Mateos	Josep Joan	Universitat Pompeu Fabra
Nadal Ariño	Javier	Fundación Telefónica
Navarro Fernández de Caley	Isabel	Fundación Créate
Nieto Romero	Juan José	Mejora tu Escuela Pública
Oliu i Creus	Josep	Fundación de Estudios de Economía Aplicada
Ollé Ribalta	Ramón	La Salle Business Engineering School
Ortiz Cotro	Margarita	Fundación Créate
Pagès i Fita	Jaume	Universia
Panizo Arcos	Fernando	Fundación everis
Para Rodríguez-Santana	Ignacio	Fundación Bamberg
Pardo Avellaneda	Rafael	Fundación BBVA
Pedreño Muñoz	Andrés	Universidad de Alicante
Pedró	Francesc	UNESCO
Pérez Díaz	Víctor	Universidad Complutense de Madrid
Pérez Díaz (Pericles)	José Manuel	Experto en emprendimiento
Pérez Mercader	Juan	Universidad de Harvard
Pérez Pérez	Marta	Valnalón
Pérez Rodríguez	Juan	La Salle Technova Barcelona
Pérez-Hernández y Torra	Raimundo	Fundación Ramón Areces
Petitbó Juan	Amadeo	Fundación Rafael del Pino
Piscitelli	Alejandro	Experto en educación
Polanco Moreno	Ignacio	TIMON
Powell	Charles	Real Instituto Elcano
Pradas Montilla	Silvia	Universidad Camilo José Cela
Prensky	Marc	Games2train
Puig-Samper Mulero	Fernando	CCOO (Confederación Sindical de Comisiones Obreras)
Ramos Martín	Juan Luis	CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas)
Reig Hernández	Dolors	El Caparazón
Robles Sastre	Esther	Universidad Camilo José Cela
Roca i Casas	Enric	Fundación Edu21
Roca Verard	Genis	RocaSalvatella
Rodríguez Hervás	Teresa	Fundación Balia
Roglá Puig	Javier	Fundación Empieza por Educar
Roig Alfonso	Juan	EDEM
Rojas Mullor	Mauricio José	Univeridad de Lund (Suecia), Universidad Rey Juan Carlos
Sábada Chalezquer	Charo	Universidad de Navarra
Sáenz de Miera Cárdenas	Íñigo	Fundación Botín
Sainz Muñoz	Jesús	Fundación Créate
Salcedo Martínez	Juan	Laureate Education, Inc.
Sánchez Asiaín	Jose Ángel	Fundación BBVA
Sánchez Bielsa	Juan Carlos	Obra Social de Ibercaja

Sánchez de León	Enrique	APD (Asociación para el Progreso de la Dirección)
Sancho Gargallo	Miguel Ángel	Fundación Europea Sociedad y Educación
Sánchez Herrero	Jesús María	CEAPA (Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos)
Sánchez Sánchez	Enrique	Adecco
Schank	Roger	Socratic Arts
Schleicher	Andreas	OCDE
Schwartz Girón	Pedro	Universidad San Pablo CEU
Seco Lapiedra	Fernando	Fundación Antares Foro
Segovia Bonet	Nieves	Institución Educativa SEK, Global Education Forum
Sequeira Aymar	Ignacio	Fundación Exit
Serra Rexach	Eduardo	Fundación everis
Sethi	Kiran	Riverside School
Siemens	George	Complexive Systems Inc
Soler Areta	José María	IES Jimena Menéndez Pidal
Suárez Suárez	Angélica	IneveryCREA – Grupo Santillana
Szpilka	Carina	ING Direct España
Tomé Pueyo	Miguel	Asociación JADE para la protección de la infancia y promoción de la educación para la salud
Toribio Dávila	Juan José	CIF (Centro Internacional de Investigación Financiera) del IESE
Torres Boulet	Rafaél	Hutton Collins España
Trias Puig-Sureda	Joaquim	JTPS, Inc
Tristán	Luisa	Powering Education
Uriarte Santamaría	Pedro Luis	EEE (Economía, Empresa y Estrategia)
Urza Portillo	Javier	Experto en infancia
Urrutia Elejalde	Juan	Fundación Urrutia Elejalde
Varela Ortega	José	Fundación Ortega-Marañón
Vázquez Blanco	Benito	everis
Vázquez Romero	Antonio	Grupo Iberia
Velarde Fuertes	Juan	Colegio Universitario Cardenal Cisneros
Verdaguer	Xavier	Imagine Creativity Center
Villa Cellino	Manuel	Fundación Antonio de Nebrija
Vives Ylla	Narcis	Fundación Itinerarium
Waissbluth	Mario	Fundación Educación 2020 Chile
Xerach Pérez	Dulce	Abogada y docente

COORDINADORES DE LA INICIATIVA

Alba Otero	Marc
García Hernández	David
Fernández Nespral Fueyo	Dionisio
Villa García	María Jesús

Agradecimiento especial a Cristina Poole, Guillermo Ortega, Karla Alarcón y Pilar Tomás por toda su labor y contribución a la iniciativa.

COLABORADORES

Alex Fabra, Alfonso Fernández, Alfonso Moreno, Alfredo Galán, Álvaro León, Ángel Gutiérrez, Belén Muñoz, Carlos Mora, Carolina Guerrero, Carolina Lorenzo, Catalina Jiménez, Cristina Moyés, Cristina Poole, Dioni Nespral, Egoitz Zarallo, Eva Ferrer, Eva Labarta, Félix de Mingo, Fernando Eusebio, Fernando Ibernón, Javier Alonso, Jordi Serrano, José Otero, Manuel Alcoba, María Camacho, María Jesús Cáncer, Mario Montero, Marta Lacalle, Marta Nuez, Martín Benito, Mireia Cañas, Nuria de Miguel, Óscar Callado, Patricia García, Paula Canal, Rafael Cabello, Ricardo Penalva, Ruth Emo, Sandra Sans, Sergi Biosca, Sergio Marco, Soledad Santos, Teresa Jambrina, Víctor Coladas, Xavier Pérez, Yolanda Sánchez.

► 1.3. Talento: ¿por qué es tan importante, qué es y quién lo tiene?

En España no destacamos por nuestros recursos minerales ni por nuestras reservas energéticas. Es indudable que tenemos una buena base de capital productivo instalada y renovadas infraestructuras. Pero, junto con nuestra posición geoestratégica como cruce de caminos entre tres espacios (Europa, Latinoamérica y la cuenca mediterránea) y nuestros activos socioculturales y turísticos (clima, costas, paisajes, alimentación, patrimonio artístico e histórico...), nuestras personas y sus talentos son lo más valioso que tenemos como país. Al principal elemento generador de riqueza y bienestar de una nación, hay que darle la importancia que se merece.

La frontera entre hablar adecuadamente y en profundidad de un término y hacerlo en exceso y con superficialidad, se cruza con facilidad. Entonces afloran las burbujas y los desgastes. Es el peligro real que corre el término *talento* en nuestro país. Lo mismo ocurre con el *conocimiento*. Tanto hablar de *gestión del talento* y de *sociedad del conocimiento* vacía a estas palabras de su verdadera dimensión y esencia. Las pócimas demasiado milagrosas y los “El Dorado” aparentemente inaccesibles terminan cansando o frustrando a nuestros ciudadanos azotados por el paro y las penurias.

Además, todo el mundo quiere opinar sobre la educación en particular y sobre el talento en general. En ello se asemejan mucho al fútbol. Casi todos dicen saber a quién alinear y con qué sistema jugar. Sin embargo, al profundizar en el tema, uno descubre que muchas verdades aparentes son en realidad únicamente eso, aparentes. Es lo que ocurre con el talento.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Mi primera gran sorpresa cuando lancé este programa colectivo en pro de una nueva educación en el país¹⁶, fue el profundo desconocimiento social de la realidad de nuestra educación. Tenemos que empezar creando una especie de ciudadanía de la educación. Mientras la gente no sepa lo que de verdad está ocurriendo, ninguna transformación se podrá lograr.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Todo el mundo es un experto en educación porque pasó por ella y además estuvo muchos años. Los padres quieren lo mejor para sus hijos y creen que lo mejor es lo que les funcionó a ellos. Hay que hacerles entender que el mundo ha cambiado y que el mundo en el que van a habitar sus hijos es muy distinto. Formando a los hijos exclusivamente como se formaron sus padres, generaremos parados frustrados no adaptados a la realidad del mundo en el que vivimos y que pensarán que el sistema educativo fue un engaño.

Debemos volver a ubicar en nuestro país al talento en su concepción verdadera y en una dimensión alcanzable. Para ello lo primero es ponernos de acuerdo sobre qué debemos entender por *talento*¹⁷.

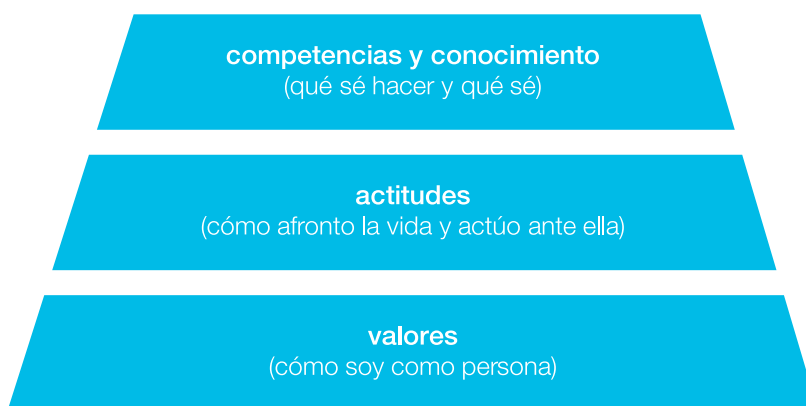
¹⁶ El entrevistado hace referencia a una iniciativa nacional que ha impulsado en un país latinoamericano.

¹⁷ Son muchas las definiciones de talento que nos han planteado los expertos consultados. Una de las referenciadas por algunos participantes es la que hace José Antonio Marina (*La Educación del Talento*, 2010) que define el talento como «la inteligencia triunfante, la inteligencia en acto que resuelve problemas y avanza, incluyendo la idea de logro». La que proponemos aquí es la síntesis de los múltiples matices introducidos por los expertos con los que hemos hablado.

TODOS tenemos talentos porque el talento es simple y llanamente la habilidad para hacer bien algo. Los que creen que no todo el mundo tiene talentos caen en la trampa provocada por un uso habitual que se hace del término y que lo convierte en algo elitista o excepcional. Evidentemente existirán gradaciones y niveles de talento, desde los banales hasta los geniales. Retomando las palabras del escritor Henry F. Amiel, «hacer con soltura lo que es difícil a los demás, he ahí la señal del talento; hacer lo que es imposible al talento, he ahí el signo del genio».

Todos, seamos alumnos, padres, educadores, emprendedores, trabajadores o ciudadanos, tenemos talentos. Y detrás de ellos, contamos con los *valores* que los fundamentan, las *actitudes* que los revelan, las *competencias* que los materializan y el *conocimiento* que los respalda (Figura 2).

Figura 2. Las personas desde una perspectiva de talento



**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La mejor definición de talento es la que da la ecuación siguiente:
Talento = (C + V) x A.

La “C” es de conocimiento, la “V” de valores y la “A” de actitud. El conocimiento es lo más fácil, tenemos una generación muy preparada. Los valores son fundamentales y se construyen a lo largo de toda una vida. Pero la actitud es lo clave en cada momento: si tiende a 0, todo el talento tiende a 0. La falta de actitud anula todos los conocimientos y valores, por eso es lo más importante.

Lo relevante para un país no es EL talento sino LOS talentos. Como personas somos distintos; nuestros talentos también lo son y requieren de respuestas personalizadas. Esta diversidad nos lleva a complementarnos y enriquecernos unos a otros. De hecho, la capacidad creativa de un grupo crece significativamente cuando se mezclan perfiles multidisciplinares. Por ello, lo clave para una sociedad y su economía no son sólo los talentos individuales, sino además y sobre todo su combinación y diversidad. Y para un país son tan valiosos los talentos emprendedores, empresariales y científicos como los culturales, artísticos, sociales, políticos o deportivos.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En la educación, usamos una definición de éxito que es muy estrecha y que excluye muchos talentos. Si el talento se midiera por los resultados de PISA, muchos emprendedores y artistas no saldrían en la foto.

Transforma Talento

En este sentido, de nada sirven los talentos latentes (esto es, no identificados, desarrollados o materializados). Sólo aportan valor los talentos cuando se REALIZAN, es decir, cuando son aprovechados al servicio de la persona que los tiene y de la sociedad en la que ésta vive. Es lo que llamamos *talentos realizados*.

Un talento no realizado es un sueño frustrado para la persona que lo tiene y una oportunidad perdida para la sociedad en la que ésta desarrolla su actividad.

Por ello el talento se debe realizar desde tres ópticas, todas igualmente necesarias en cualquier país y cada una especialmente clave para España por el momento que vivimos hoy.

1. La realización personal.

Esta dimensión individual del talento liga directamente con la felicidad. Consigue que uno se sienta bien consigo mismo por lo que hace y logra y le hace dueño de su destino, algo muy necesario en estos tiempos de profundo déficit de confianza y motivación social.

2. La realización social.

Juega un papel clave para crear una sociedad civil más madura y responsable, así como para concienciar al ciudadano de la necesidad de un equilibrio entre deberes y derechos. Convierte los talentos en valor social y cívico y a los que los tienen, en ciudadanos activos y responsables. Contribuirá a transformar nuestra joven democracia en una sociedad más participativa y a reforzar la sostenibilidad y el equilibrio de su Estado de bienestar, dos de nuestros desafíos sociales en la actualidad.

3. La realización profesional.

Es la dimensión productiva de los talentos. Hace que los talentos creen riqueza individual y colectiva. Es la vía para mejorar en España nuestra empleabilidad, capacidad emprendedora y competitividad global, todas ellas amenazadas y en entredicho últimamente.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Mi sueño es que cada ciudadano de este país tenga metido en el corazón y en la cabeza que una parte de su felicidad depende de su trabajo y éste de su educación.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En un país como el nuestro, el problema del abandono escolar es que implica una generación de futuros trabajadores que no tendrán trabajos con futuro.

A modo ilustrativo, la *Tabla 2* recoge algunos datos reveladores de la importancia de la realización profesional de los talentos.

Tabla 2. Datos ilustrativos de la importancia de la realización profesional de los talentos

Poniendo el foco únicamente en el desarrollo de talentos gracias al sistema educativo y evaluando únicamente su impacto económico (la tercera óptica anterior), los siguientes datos son reveladores de lo que nos estamos jugando aquí:

- Según datos de la OCDE¹⁸, las personas con estudios terciarios (esto es, universitarios y de formación profesional superior) ganan en media un 153% más que aquellas con formación secundaria. Lo apuntado para la educación terciaria se cumple prácticamente de manera paralela para la secundaria respecto a la primaria y, a su vez, para esta última frente a las personas sin estudios.
- Mejoras simples en los resultados de las pruebas escolares PISA¹⁹ se asocian directamente con incrementos medibles en el PIB²⁰ per cápita que se pueden extender a lo largo de décadas²¹.
- En los países de la OCDE, la media del retorno público de una persona que complete su educación terciaria es de 86.000 USD²² y representa el triple de su coste promedio, lo que la convierte en una inversión rentable incluso desde una perspectiva puramente económica. Esto no sólo se debe al mayor ingreso fiscal, sino también al menor consumo de recursos del Estado (vivienda, asistencia social, sanidad...) asociado estadísticamente a las personas con mayores niveles de estudios.

En otras palabras, en promedio cuanto más y mejor formadas están las personas, más ingresos tienen, mayor crecimiento sostenido generan para su país y mejor contribuyen al Estado de bienestar.

Resumen del capítulo

1. El talento es la habilidad para hacer bien algo. Todos tenemos talentos y éstos pueden ser distintos. Para un colectivo de personas, desde una organización hasta una región o todo un país, el bienestar y la riqueza nacen precisamente de esta complementariedad y diversidad. De nada sirven los talentos latentes, sólo son relevantes los que se realizan produciendo valor personal, social y profesional.

2. El verdadero reto de un país es crear un hábitat que ayude a desarrollar y realizar al máximo cada talento, promoviendo además la diversidad de los mismos (culturales, artísticos, emprendedores, empresariales, científicos, sociales, políticos, deportivos...). En el marco de la presente crisis que está viviendo nuestro país, el talento está viviendo una situación grave. Esto explica la enorme trascendencia de la cuestión y justifica la urgencia de actuar.

3. Dentro de este contexto y bajo el paraguas de TransformaEspaña, nace en abril de 2011 la iniciativa TransformaTalento que motiva el presente informe. Surge como una iniciativa sin ánimo de lucro y apartidista promovida desde la sociedad civil para ayudar a poner la cuestión del talento en el centro del debate, aportando propuestas concretas que son el resultado del trabajo conjunto con la *inteligencia colectiva* pulsada a lo largo de doce meses.

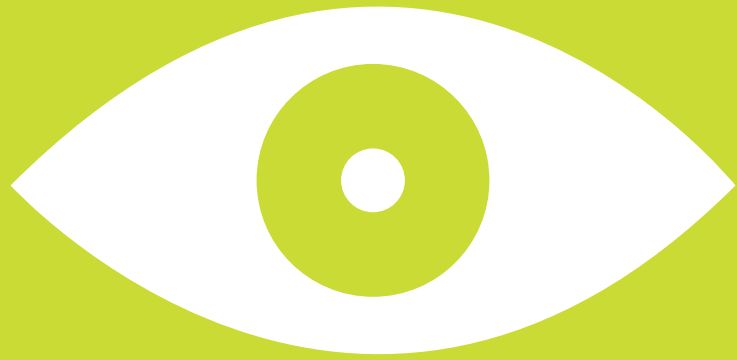
¹⁸ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

¹⁹ PISA (*Program for International Student Assessment*) es una prueba realizada a nivel mundial cada tres años a estudiantes de 15 años, centrándose en tres áreas: competencia lectora, matemáticas y ciencias.

²⁰ PIB: Producto Interior Bruto.

²¹ Hanushek E.A. y Wößman L. *Education and Economic Growth*. 2008.

²² USD: Dólares norteamericanos.



¿Cómo desarrollamos y aprovechamos los talentos hoy en España? Aún no somos un país basado en el talento

«Dime quién te admira y te diré quién eres».

*Sainte Beuve,
escritor y crítico literario francés*

El elefante encadenado

Cuando yo era chico me encantaban los circos y lo que más me gustaba de los circos eran los animales. También a mí como a otros, después me enteré, me llamaba la atención el elefante. Durante la función, la enorme bestia hacía despliegue de su tamaño, peso y fuerza descomunal... pero después de su actuación y hasta poco antes de volver al escenario, el elefante quedaba sujeto solamente por una cadena que aprisionaba una de sus patas y unida a una pequeña estaca clavada en el suelo. Sin embargo, la estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros en la tierra. Y aunque la cadena era gruesa y poderosa me parecía obvio que ese animal capaz de arrancar un árbol de cuajo con su propia fuerza, podría, con facilidad, arrancar la estaca y huir. El misterio es evidente: ¿Qué lo mantiene entonces? ¿Por qué no huye?

Cuando tenía 5 o 6 años yo creía todavía en la sabiduría de los mayores. Pregunté entonces a algún maestro, a algún padre, o a algún tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado. Hice entonces la pregunta obvia: - Si está amaestrado, ¿por qué lo encadenan? No recuerdo haber recibido ninguna respuesta coherente. Con el tiempo me olvidé del misterio del elefante y la estaca... y sólo lo recordaba cuando me encontraba con otros que también se habían hecho la misma pregunta.

Hace algunos años descubrí que, por suerte para mí, alguien había sido lo bastante sabio como para encontrar la respuesta: el elefante del circo no se escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde muy, muy pequeño. Cerré los ojos y me imaginé al pequeño recién nacido sujeto a la estaca. Estoy seguro de que en aquel momento el elefantito empujó, tiró, sudó, tratando de soltarse. Y a pesar de todo su esfuerzo, no pudo. La estaca era ciertamente muy fuerte para él. Juraría que se durmió agotado, y que al día siguiente volvió a probar, y también al otro y al que le seguía. Hasta que un día, un terrible día para su historia, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino.

Este elefante enorme y poderoso, que vemos en el circo, no se escapa porque cree -pobre- que NO PUEDE. Él tiene registro y recuerdo de su impotencia, de aquella impotencia que sintió poco después de nacer. Y lo peor es que jamás se ha vuelto a cuestionar seriamente ese registro. Jamás... jamás... intentó poner a prueba su fuerza otra vez...

*Jorge Bucay,
escritor y psicoterapeuta argentino*

► 2.1. ¿Somos un país basado en el talento?

«Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos».

*Elbert Hubbard,
ensayista estadounidense*

Un país basado en el talento debe tener a este último en el centro tanto de su sociedad como de su economía. Este punto es clave para toda la reflexión que sigue: una *sociedad del talento* pone el énfasis en la realización personal y social de sus miembros, mientras que una *economía del talento* se basa en y se nutre de su realización profesional. La primera sin la segunda no es sostenible porque se olvida de algo tan fundamental para un país como es su competitividad. La segunda sin la primera es un contrasentido en un país desarrollado porque genera riqueza a costa de sacrificar el bienestar individual y colectivo de sus ciudadanos.

Por tanto, la interrogación del título se divide a su vez en dos preguntas ¿Tenemos una sociedad que ponga al talento en el centro de todas sus valoraciones y acciones? ¿Ocurre lo mismo en nuestra economía?

¿TENEMOS UNA SOCIEDAD BASADA EN EL TALENTO?

Para que una sociedad se sustente intensiva y crecientemente en el talento, debe cumplir tres condiciones básicas:

1. Tener como profesiones más admiradas y como referentes sociales a aquellos que son clave para el talento. Éstos a su vez deben ganarse esa admiración.
2. Brillar en los valores que son esenciales para los talentos (y entre ellos en particular la transparencia, el respeto y la igualdad de oportunidades).
3. Promover y facilitar *el desarrollo personal y social de los talentos*.

A continuación recogemos las conclusiones del análisis sobre el cumplimiento en nuestro país de cada una de estas condiciones.

Primera condición.

Tener como profesiones más atractivas y como referentes sociales a aquellos que son clave para los talentos.

Una sociedad del talento debe valorar y premiar como las más importantes y debe admirar colectivamente a aquellas funciones y profesiones más relevantes, por un lado, para el desarrollo del talento (y entre ellas especialmente a la familia y a los profesores) y, por otro lado, para el progreso de la sociedad en su conjunto y entre ellas en particular a las siguientes:

El mundo del Arte y de la Cultura (pilares de la evolución cultural y del pensamiento de cualquier sociedad).

Los científicos y los innovadores (“alquimistas” capaces de crear invenciones y progreso).

Los políticos y los gestores públicos (administradores y “conductores” electos de un país).

Los sindicatos y las asociaciones empresariales como agentes sociales (encargados de la defensa de los intereses de los grupos que representan y de sus talentos).

Desde una perspectiva de talento, estas funciones para el progreso de la sociedad son muy importantes porque juntas crean las condiciones que, en un país, hacen florecer a gran escala más y mejores talentos realizados. En este ámbito, el papel de los medios de comunicación es clave a la hora de generar patrones y referentes sociales.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

El contexto cultural es el problema. El reconocimiento del talento es cada vez menor. Se está produciendo una desmotivación y banalización de los puestos más ilustres. El juez, el médico, el maestro, el catedrático ya no son nadie. Seguro que a ello tampoco han ayudado algunos jueces, médicos, maestros o catedráticos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En España, los referentes sociales con que contamos son prácticamente en exclusiva personajes del entretenimiento: futbolistas, cantantes, presentadores, etc. No tenemos emprendedores, científicos, empresarios o políticos. Pregunte en un colegio a los chicos que quieren ser de mayores. Ellos futbolistas y ellas estrellas de la moda o de la tele. Así es muy difícil que luego tengamos emprendedores y científicos.

Debemos reconocer que nuestra sociedad no cumple esta primera condición. En efecto, en nuestro país, en general no es alto –y tiende de hecho a disminuir– el reconocimiento social y el atractivo profesional de las funciones más relevantes para el desarrollo del talento y es baja la valoración social de aquellas que obran para el progreso de la sociedad en su conjunto. Los datos que siguen son elocuentes.

En lo que a la familia se refiere, las encuestas revelan que la percepción que tienen los padres de la importancia de su papel en la educación de sus hijos es alta (por ejemplo, un 78% afirma que la principal responsabilidad de educar a la siguiente generación recae en la familia) pero contrastan con su decreciente implicación real en su formación (a título ilustrativo, un 60% les ayuda a hacer deberes entre nunca o casi nunca y sólo pocas o algunas veces; un 22% no había preguntado en el último mes la lección a su hijo/a o no había repasado con él su lección)²³.

Esta diferencia entre la voluntad de implicación y la capacidad real estaría relacionada con diferentes factores que dificultan la implicación familiar en la educación de los hijos:

Incrementos en las rupturas del núcleo familiar: según el Instituto de Política Familiar, el número de divorcios en España ha pasado de 35.834 en 1998 a 110.036 en 2008, lo que supone un crecimiento de más del 207%.

Barreras en la conciliación familiar: según Eurostat, el empleo parcial que ayuda a conciliar la vida personal y laboral es una práctica poco instaurada en España representando un 13,3% en 2010, lejos de la media de la UE-27²⁴ (19,2%).

Menores ayudas a las familias: en España, estas ayudas oscilan entre el 4 y el 10% del salario medio dependiendo de los ingresos familiares, por debajo de la media de los países de la OCDE que representan del 7 al 15%.

²³ Fundación La Caixa. *La familia española ante la educación de sus hijos*.

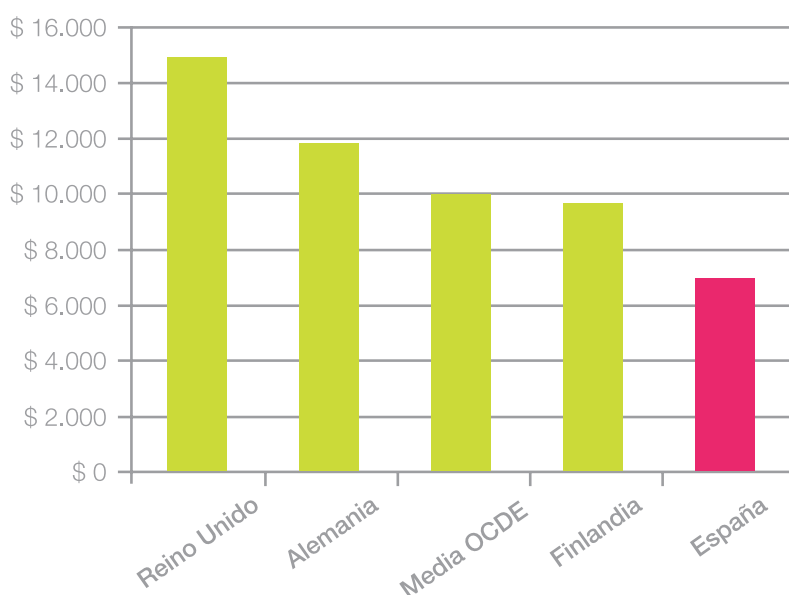
²⁴ UE-27: Unión Europea considerando los 27 países miembro.

Transforma Talento

En lo que a la valoración de la enseñanza se refiere, la percepción social que se tiene en España ha empeorado de manera alarmante en el periodo 1996-2006. Según el CIS, el porcentaje de personas que la consideraban buena o muy buena, ha pasado de un 36,9% a un 21,7% (-15,2 puntos porcentuales), mientras que el porcentaje de personas que la consideraban mala o muy mala ha pasado de un 12,6% a un 22,8% (+10,2 puntos porcentuales)²⁵.

Aunque la imagen ciudadana de nuestros profesores es buena, estamos lejos del reconocimiento que tiene el gremio en países como Finlandia o Singapur, donde los maestros son verdaderas instituciones, con un exhaustivo proceso de selección y buenas perspectivas profesionales y económicas, basadas en reglas de meritocracia. En términos del atractivo salarial de la profesión, como ejemplo, nuestros profesores de secundaria tienen una remuneración inicial superior a la media de la OCDE, pero la diferencia entre su primer salario y el que tienen con 15 años de experiencia es baja en comparación con otros países de la OCDE (Figura 3).

Figura 3. Diferencias entre el salario inicial y tras 15 años de experiencia para profesores de secundaria (Fuente: OCDE)²⁶



**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Tenemos una tradición de valorar el conocimiento y la formación como medio para ganar dinero, no por su valor intrínseco y lo que nos aportan como personas y ciudadanos.

*Segunda condición.
Brillar en los valores que son esenciales para realizar los talentos.*

Una sociedad del talento ha de ubicar a la transparencia, al respeto y a la igualdad de oportunidades como tres valores sociales esenciales y como pilares del “ADN” cultural de su población. En efecto, en el ámbito del talento, la *transparencia* ayuda a tomar decisiones equitativas y conocidas basadas objetivamente en los méritos de cada uno. El *respeto* hacia las personas es la base para una cultura de cooperación, sin la que nunca se logrará el salto a las redes de talentos. Y, finalmente, la *igualdad de*

²⁵ Desde 2006 no se ha vuelto a preguntar directamente sobre la percepción de la enseñanza.

²⁶ Fuente: OCDE. *Education at a glance 2011*. En USD equivalentes usando PPA (Paridad del Poder Adquisitivo) para el PIB.

oportunidades garantiza que se elimine cualquier tipo de discriminación en la realización de los talentos y que los reconocimientos estén basados exclusivamente en los méritos de cada uno. Recordemos además que la *Figura 2* del capítulo anterior (pág. 17) ha revelado que los talentos realizados de una persona se fundamentan precisamente en los valores que atesora y sobre los que se asientan sus actitudes, competencias y conocimientos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Los valores no se enseñan, se contagian y se absorben. Podemos enseñar horas y horas de valores a nuestros niños pero si ven a un político robando, a un empresario engañando y a un juez mintiendo, todo quedará en papel mojado.

Nuestra sociedad tampoco cumple esta segunda condición. Empezando por el primer valor, la *transparencia*, en los últimos años se han multiplicado los casos de corrupción en los Poderes y los cargos públicos implicados, siendo éstos además de partidos políticos diferentes. La corrupción está también recurrentemente presente en el mundo empresarial y en otras organizaciones de sociedad civil. Según *Transparencia Internacional*, España ha tenido en los últimos años un empeoramiento significativo en el *Índice de percepción de corrupción* y se sitúa en el puesto 17 europeo, por detrás de Estonia y Chipre²⁷.

Como indica el informe *TransformaEspaña*, a esto se suma una fiabilidad relativa de nuestras instituciones, que se refleja en particular en cierta falta de seguridad jurídica de nuestro sistema y en nuestros pobres índices de protección de la propiedad intelectual. La economía sumergida es otra muestra significativa de esta corrupción generalizada. Si España redujera su economía sumergida a niveles de Francia, Países Bajos o Reino Unido, la Hacienda Pública tributaría una suma adicional similar a la del rescate financiero de la banca española²⁸.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La corrupción es uno de los principales índices de un país a la hora de evaluar su relación con el talento. En un país, existe una correlación inversa muy fuerte entre corrupción e innovación. Pensamos que el problema es de modelo productivo, pero en realidad es un problema de cultura cívica y meritocrática.

En términos de *respeto*, el segundo valor, nos quedaremos con dos elementos. Según la OCDE, España se encuentra entre los países con mayor tasa de intimidación verbal o abuso a profesores con un 23,1%, mientras que la media internacional se sitúa en un 15,9%. Por otro lado, los datos del CIS²⁹ reflejan el ruido ambiental, la crispación y la falta de acuerdos entre partidos que caracterizan nuestra vida política. Lamentablemente, esto se produce incluso en cuestiones de Estado como la educación, la ciencia o la energía.

Finalmente, en términos de *igualdad de oportunidades*, el tercer valor, ocupamos los furgones de cola de los países desarrollados. Por ejemplo, pensando en igualdad de género, la brecha salarial entre hombres y mujeres en España se situaba en 2009 en el 22%, estando por encima de la media europea. El salario medio de los hombres era de 25.001€ y el de las mujeres de 19.502€. Por tanto, la ganancia

²⁷ Fuente: *Transparencia Internacional* 2011.

²⁸ Esta afirmación es una aproximación gruesa y simplista a la realidad de nuestra economía y da pie a muchos matices. A pesar de ello, hemos decidido incluirla para ayudar al lector a entender la magnitud de los volúmenes de economía sumergida a los que nos estamos enfrentando.

²⁹ CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Transforma Talento

media anual femenina representaba el 78% de la masculina³⁰. Este dato emperoró en relación con el 2008: la brecha entre hombres y mujeres aumentó³¹.

Por todo ello, no podemos presumir de tener a la transparencia, al respeto y a la igualdad de oportunidades como tres de nuestros valores sociales esenciales.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En España tenemos la mala tradición de no respetar más que al que piensa y habla como nosotros. Tendríamos que respetar las informaciones y reflexiones coincidentes, pero deberíamos prestar aún más atención a las diferentes.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Hay que rodearse de gente que sea mejor que uno mismo. Si no, ¿cómo va uno a querer superarse, a aprender y a crecer? Lo malo es que muchos de los directivos, catedráticos y políticos que conozco me confían que se rodean de mediocres para destacar.

Tercera condición.

Promover y facilitar el desarrollo personal y social de los talentos.

Una sociedad del talento debe poner todos los medios y facilidades para la realización de sus miembros como personas y ciudadanos. Como decía el crítico y escritor británico John Ruskin, «educar a un niño no es hacerle aprender algo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía».

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

De pequeño no podía ni soñar con el trabajo que hago ahora y del que tanto disfruto porque ni en la escuela ni en casa me contaron que esto también era una opción y se podía hacer.

En nuestro país, la realización personal choca de lleno con una de las tasas de pobreza³² más altas de Europa (en 2010 era del 20,7% sólo superada por Bulgaria, Rumanía y Letonia³³) y el estancamiento durante los últimos 20 años en nuestro país del llamado “ascensor social” (la capacidad para alguien de mejorar su posición socioeconómica) y de la movilidad intergeneracional (la posibilidad para una persona de superar el nivel de renta actualizada de sus padres). Un paro superior al 24% y un desempleo juvenil que supera el 50%, terminan de invalidar la realización personal de nuestros talentos: si uno no consigue ni trabajar, difícilmente podrá poner en valor sus talentos.

Como puso de relieve el informe TransformaEspaña, las evidencias revelan que la realización ciudadana de nuestros talentos es, a su vez, otra asignatura pendiente. Buena muestra de ello es la debilidad de

³⁰ No obstante, estas diferencias disminuyen si se consideran situaciones similares respecto a variables como ocupación, tipo de jornada o contrato.

³¹ Fuente: INE 2009, Eurostat 2009.

³² Eurostat define como pobres los hogares cuyos ingresos netos no alcanzan el 60% de la mediana de los ingresos del país. Los índices de pobreza son criticados por algunos al calcularse en relación con la media salarial nacional, lo que hace imposible su erradicación. En cualquier caso, para nuestro país, lo relevante es el crecimiento de la tasa y el hecho de situarnos muy por encima del resto de economías desarrolladas europeas.

³³ Fuente: Eurostat 2010.

nuestra sociedad civil (de tradición más cortesana que ciudadana) y nuestros complejos históricos de victimismo e inferioridad que el “milagro español” pareció relegar al pasado, pero que vuelven a asomar con fuerza debido a la crisis.

En resumen, en España fallamos en las tres condiciones básicas (necesarias aunque no suficientes) para una sociedad del talento. Sin querer caer en el pesimismo de aquellas palabras de Jacinto Benavente que afirmaba que, en nuestro país, «el lujo de ser mejores que los demás hay que pagarlo; la sociedad exige un tributo que ha de pagarse en tiras de pellejo» y que significarían la antítesis de una sociedad orientada al talento y meritocrática, todo parece indicar que nuestra sociedad no está basada en los talentos y no destaca por su excelencia en identificarlos, cultivarlos, manifestarlos, reconocerlos y premiarlos.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

En España a menudo da la sensación de que al que le va bien tiene que pedir disculpas.

¿TENEMOS UNA ECONOMÍA BASADA EN EL TALENTO?

Antes de contestar a esta pregunta, es importante hacer una observación previa. En términos de modelo económico, para España la apuesta a corto plazo no debe hacerse exclusivamente por una economía del conocimiento, esto es, un modelo productivo que sólo piense en la sofisticación de bienes y servicios y en la tecnología. Para la inteligencia colectiva pulsada, una España apostando a corto plazo sólo por un paisaje empresarial basado en la producción de conocimiento y en las tecnologías *NBICCE* (*Nano-Bio-ICT-Cogno-Clean-Ed*; nano, bio, TIC, cognitivas, limpias y educativas) equivaldría a un harakiri colectivo.

En efecto, por la configuración de nuestro mix empresarial –con una fuerte presencia del sector servicios y pilares como el turismo, la distribución o la construcción–, la apuesta acertada es un modelo de economía basada en talentos que sean capaces de actuar como motores de emprendimiento, innovación y transformación, trabajando en red y mezclando competencias multidisciplinares para producir un mayor valor añadido en bienes y servicios, todo ello en sectores tanto tradicionales como emergentes (por ejemplo las tecnologías NBICCE apuntadas antes). El objetivo final de esta economía de los talentos sería triple: mejorar nuestra productividad, sofisticar nuestra oferta de bienes y servicios y, por último, diversificarla, todo ello al servicio de nuestra competitividad global.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Estamos viviendo una nueva revolución económica: las interacciones máquina con máquina. Un ejemplo es la gestión de los billetes de transporte: para cada interacción humana, ocurren cientos que son máquina con máquina. En los años 60, gestionar un pasajero suponía tal vez una décima parte de una jornada laboral; hoy debe suponer una centésima parte o incluso menos. Hoy la economía completamente mecanizada representa el 20% de la actividad total. En el 2030 supondrá un 40%. Ya lo vivimos con el paso de la agricultura a la industria. Ante esta nueva realidad y el mix productivo que tenemos hoy, ¿cuál podrá ser un modelo sostenible para nosotros y qué talentos necesitaremos?

Transforma Talento

Hecha esta aclaración y volviendo a la pregunta del título, para estar basada en el talento una economía debe cumplir cuatro condiciones fundamentales:

1. Tener un sistema educativo y de producción del conocimiento efectivo, eficiente, exigente y promotor de excelencia.
2. Contar con un sólido sistema de apoyo al emprendimiento.
3. Competir globalmente sobre la base de la *sofisticación* tanto de sus talentos como de su oferta de bienes y servicios³⁴.
4. Poder atraer a los mejores talentos profesionales de fuera y retener a los de dentro.

A continuación recogemos las conclusiones del análisis sobre el cumplimiento en nuestro país de cada una de estas condiciones.

Primera condición.

Tener un sistema educativo y de producción del conocimiento efectivo, eficiente, exigente y promotor de excelencia.

Son muchos los datos que impiden afirmar que cumplimos esta condición. Nos quedaremos con dos: primero, según datos de Eurostat, 3 de cada 10 estudiantes españoles abandonan los estudios tras la educación secundaria obligatoria, la mitad de ellos porque prefiere trabajar; segundo, los resultados de PISA reflejan que el nivel más alto de competencia (nivel 6) no es apenas cubierto en España (con un llamativo 0,2%), a diferencia del resto de potencias de la OCDE que presentan entre un 1% y un 3% del alumnado.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Cuando sales fuera de España y de algún otro país de habla hispana, llama la atención que el insulto *empollón* que tenemos aquí es muy difícil de traducir. El concepto negativo de alguien que estudia mucho y sabe mucho no existe en multitud de otros países.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Tenemos que pasar de la enseñanza al aprendizaje.

Segunda condición.

Contar con un sólido sistema de apoyo al emprendimiento.

En la situación de crisis profunda que sufre nuestro país, se apela continuamente al emprendimiento como factor clave para ayudar a crear empleo y, de hecho, sus índices deberían mantenerse o crecer en estos momentos. Sin embargo, el TEA³⁵, el indicador empleado por el GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) para medir el emprendimiento de un país o región, se situó en 2010 en el nivel más bajo de la década (4,3%). En 2011 subió hasta el 5,8% afectado por el efecto crisis.

³⁴ *La sofisticación del talento* se consigue cuando las personas tienen unos niveles altos y diferenciales de competencias y conocimientos, en particular para la llamada economía del conocimiento y las nuevas tecnologías, aunque no exclusivamente. En cambio, *la sofisticación de un bien o servicio* mide su valor añadido: cuanto más sofisticado es un producto, más cuesta a los competidores igualarlo o superarlo, mayor suele ser su precio de venta y mejores sus márgenes.

³⁵ TEA (*Total Entrepreneurship Activity*): Actividad emprendedora total, calculada como el número de iniciativas empresariales que se hallan entre 0 y 3,5 años de actividad, sobre la población de 18-64 años de edad.

Tercera condición.

Competir globalmente sobre la base de la sofisticación tanto del talento como de la oferta de bienes y servicios.

A diferencia de una economía del conocimiento, en una economía de talentos la sofisticación no es la única apuesta competitiva pero debe estar necesaria y claramente presente en el mix empresarial. Los siguientes elementos revelan que nuestro modelo económico no destaca por la sofisticación ni de su oferta de talento ni de sus bienes y servicios:

En relación con la sofisticación del talento, la radiografía de nuestros parados revela un volumen importante de mano de obra de cualificación baja. Especialmente preocupante resulta el grupo creciente de parados de larga duración cuya única esperanza, por la baja sofisticación de sus competencias, parecen ser ahora mismo las prórrogas de las prórrogas en las coberturas por desempleo.

El segundo elemento incide en nuestra producción científica aplicada. Muchas de las economías avanzadas tienen un sólido sistema de ciencia conectado con el aparato productivo. En un país, un indicador muy útil para medir la calidad económica de su investigación y desarrollo (la I+D) es la cantidad de *patentes de utilidad*³⁶ que tiene por cada mil habitantes. Los datos del *World Economic Forum* revelan 6,8 patentes de utilidad por cada mil habitantes en España, frente por ejemplo a las 108 de Alemania o las 251 de Estados Unidos. Nos separa un abismo.

Finalmente, está el déficit de sofisticación en nuestra oferta de bienes y servicios. Como indican datos del INE, cuando la crisis impactó en nuestro país, casi el 50 por ciento de nuestro PIB y más de la mitad de nuestros empleos estaban concentrados en cinco segmentos de actividad: construcción, hostelería-turismo, agroalimentación, distribución y transporte. En general, son sectores con una baja sofisticación y muy intensivos en mano de obra de cualificación baja o media. Por otro lado, según datos de *UN Comtrade*, en 2009 España no lideraba globalmente ninguna categoría de exportación de bienes de sofisticación media y alta y, en todas las categorías, teníamos entre cinco y ocho países europeos por delante en volumen.

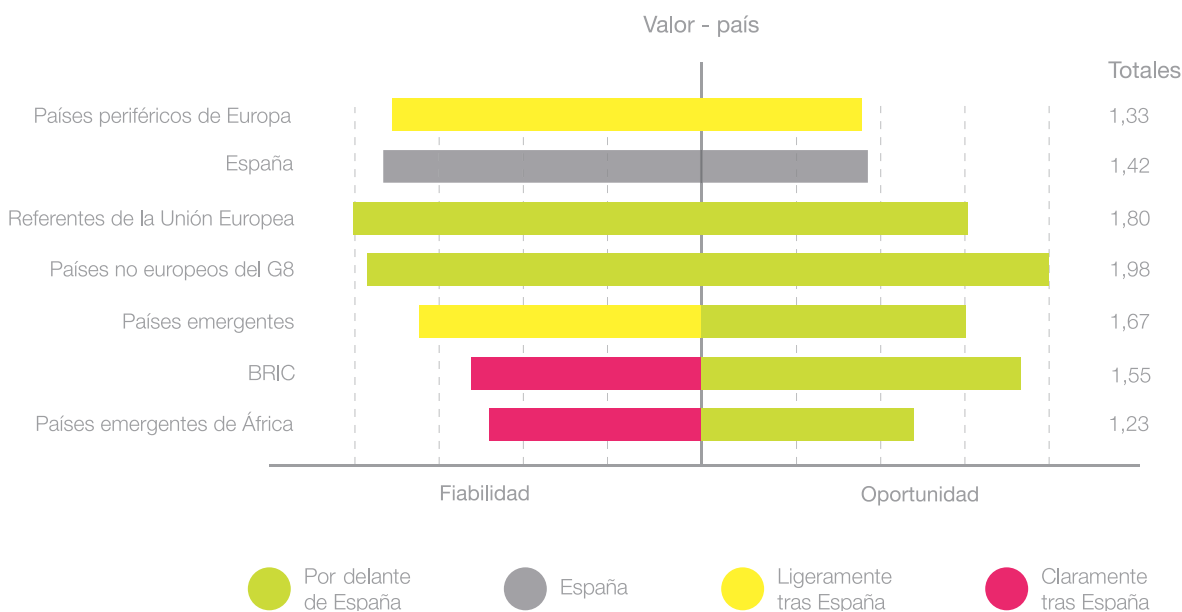
Cuarta condición.

Poder atraer a los mejores talentos de fuera y retener a los de dentro.

El informe TransformaEspaña llevó a cabo un análisis muy revelador de esta cuestión (*Figura 4*). El atractivo global de un país viene determinado por el balance entre sus garantías presentes (*fiabilidad*) y sus rentabilidades futuras (*oportunidad*). Actualmente, a pesar de nuestro atractivo por la calidad de vida que se percibe de nuestro país, España no está en el pelotón de cabeza ni en fiabilidad ni en oportunidad y falla especialmente en lo segundo. Mirando las puntuaciones totales de valor-país, aparecemos como antepenúltimos, sólo por delante del grupo que engloba al resto de países periféricos europeos y del de las naciones africanas emergentes.

³⁶ El concepto de *patente de utilidad* (*utility patent*) tal y como se utiliza aquí se define en contraposición con el de *patente de diseño* (*design patent*). Simplificando, la patente de utilidad protege invenciones nuevas o mejoras funcionales en invenciones existentes a diferencia de la *patente de diseño* que salvaguarda más la apariencia o configuración de una invención sin contemplar sus funcionalidades.

Figura 4. Análisis comparativo del atractivo de España como país³⁷



A pesar de contar con un fuerte atractivo por nuestra calidad de vida, nos estamos saliendo de los destinos globalmente “preferidos” para empresas, talentos e inversiones. Esta pérdida de atractivo de nuestro país es preocupante y peligrosa para nuestro futuro porque limita mucho nuestra capacidad como país para establecer estrategias generales que sean competitivas y diferenciales a la hora de atraer a los mejores talentos de fuera y retener a los de dentro. Los datos recientes y crecientes sobre españoles que dejan su tierra en busca de oportunidades más claras e inmediatas, parecen confirmar esta afirmación y podrían ser reveladores de una fuga cada vez menos silenciosa de nuestro talento.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

El atractivo principal de España es el clima y la calidad de vida que tenemos. Somos un imán potencial para el talento de todo el mundo. En nuestra empresa, ya hemos activado y funciona el imán: si les damos condiciones competitivas, todos los ingenieros del mundo prefieren venir a España antes que a otros muchos sitios.

En resumen, en España fallamos en las cuatro condiciones básicas (necesarias aunque no suficientes) para una economía del talento.

³⁷ Fuente: TransformaEspaña 2010 (elaboración propia en base a datos de World Bank, OCDE, OMS, UNESCO, OIT y WIPO). Los países considerados son:

- Países periféricos europeos: Grecia, Irlanda, Italia y Portugal.
- Referentes de la Unión Europea: Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido y Suecia.
- Países no europeos del G8: Canadá, EE.UU. y Japón.
- Países emergentes: Chile, Corea del Sur y México.
- BRIC: Brasil, Rusia, India y China.
- Países emergentes de África: Egipto y Sudáfrica.

CONCLUSIÓN: NO TENEMOS UN PAÍS BASADO EN EL TALENTO

Por todo lo anterior, nos atrevemos a anticipar que no tenemos un país (como suma de su sociedad y economía) que ponga al talento en el centro de todas las decisiones y valoraciones. El talento no es un eje ni de nuestra sociedad ni de nuestra economía: no identificamos, cultivamos, manifestamos, reconocemos y premiamos adecuadamente los talentos. El resto de este capítulo lo terminará de refrendar y buscará las causas de tal situación.

Y lo que agrava todavía más la situación: el debate sobre la importancia de tener una España plena y realmente orientada hacia los talentos realizados, no está en la agenda de nuestro país entre nuestras tres primeras prioridades. Es verdad que, cuando uno se enfrenta a la amenaza de un incendio voraz quemándole toda la casa, a veces no repara en que, mientras está apagando el fuego, unas termitas silenciosas están socavando todas las bases de su vivienda.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Existe un conflicto cultural entre España y el talento. Las economías avanzadas líderes están fuertemente basadas en la meritocracia. Aquí en demasiados sitios todavía se premia la amistad, la servidumbre, el clientelismo, en definitiva la “amigocracia” en lugar de la meritocracia.

► 2.2 Una España llena de luces y sombras en el talento

«Todas las generalizaciones son peligrosas, incluso ésta».

*Alejandro Dumas,
escritor francés*

A lo largo de los últimos años, la cuestión del talento³⁸ se ha convertido en España en un “sospechoso habitual” y es objeto de críticas despiadadas o de defensas ultrajadas. Hemos tenido la oportunidad de comprobarlo de primera mano en el transcurso de las interacciones con los grupos que hemos implicado en esta iniciativa. Lejos de los extremos idílicos («está todo bien y no hay que cambiar nada») y de los apocalípticos («está todo mal y nada de lo que hay vale»), emerge una realidad con las sombras del capítulo anterior pero también con importantes luces.

DE LAS LUCES DEL TALENTO EN ESPAÑA

Como recordaba el informe TransformaEspaña, el país que hemos construido entre todos a lo largo de las últimas décadas es una nación transformada política, económica y socialmente, que se ha unido al grupo de países más desarrollados del mundo. En este periodo, lo que hemos conseguido para nosotros como ciudadanos es pasar de ser un país mayoritariamente aislado, pobre, agrícola y analfabeto, a una sociedad del bienestar comparativamente mucho más abierta, rica, diversificada e ilustrada.

Desde el inicio de la democracia, la transformación de España ha implicado también nuestra apertura al mundo y, al tiempo, la apertura del mundo a nuestro país. Esta apertura no se debe entender desde una perspectiva puramente económica. Ha sido también sociocultural, científica, tecnológica y cognitiva, impactando directa y fuertemente en nuestro universo del talento, cambiando concepciones, lenguajes, hábitos, medios y aspiraciones.

Más allá de los éxitos deportivos recientes, debemos sentirnos orgullosos del enorme salto de España entre el antes y el después. Hemos de recordar cómo era nuestro país sólo unas décadas atrás. Contemplando nuestra realidad con esta perspectiva, evitaremos que los árboles nos impidan ver el bosque. Lo mismo aplica para nuestro modelo de talento y, dentro de él, en particular para nuestro sistema educativo.

Tenemos sin duda a la generación más titulada de toda nuestra historia. Desde mediados de los 70, hemos duplicado nuestros titulados medios y cuadruplicado los que tienen estudios superiores³⁹. En relación con el talento empresa, por primera vez nuestras empresas aparecen en las primeras cinco o diez posiciones en varios sectores de la clasificación *Fortune Global 500*⁴⁰. Estos datos hablan por sí solos. No sólo hay que mirar los datos absolutos como hemos hecho en el apartado anterior; es importante recordar de dónde venimos y el muy destacado camino que hemos recorrido.

Para ilustrar la variedad, magnitud y calidad de los avances logrados, hemos elegido datos en siete ámbitos en relación con las personas en general y con el talento en particular (*Tabla 3*).

³⁸ En especial el sistema educativo y el mercado laboral.

³⁹ Fuente: CES.

⁴⁰ Lista las 500 compañías más grandes del mundo.

Tabla 3. Algunos avances interesantes

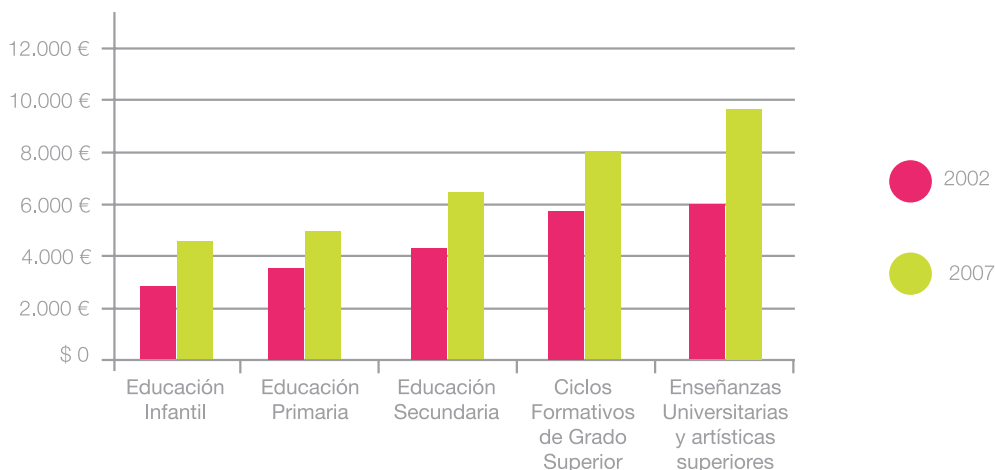
Ámbito	Datos ilustrativos
Sociedad en conjunto	<p><i>Pensiones.</i> Entre los años 1990 y 2007, nuestro gasto en pensiones ha crecido de 22.722 millones de euros a 81.809. Esto equivale a multiplicarlo casi por cuatro (Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración).</p> <p><i>Sanidad.</i> Nuestro gasto público en salud ha pasado de representar el 3,6 por ciento de nuestro PIB en 1976 al 6,1 en 2006. Invertimos porcentualmente dos veces más en nuestra salud hoy que entonces (Fuente: OCDE).</p>
	<p><i>Educación infantil.</i> En la última década ha crecido de manera muy notable nuestra escolarización infantil hasta alcanzar el nivel de los países OCDE (Fuente: OCDE).</p> <p><i>Educación primaria.</i> Del 2001 al 2010 se ha producido un incremento del 28% en el número de matriculados, siendo actualmente nuestra primaria casi universal y situándonos por delante de la mayoría de países desarrollados (Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).</p> <p><i>Educación secundaria.</i> Desde el curso 1998-99 al 2008-09, la tasa de escolarización a los 16 años creció 8 puntos alcanzando el 92% (Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).</p> <p><i>Formación profesional.</i> Entre el curso 2003-2004 y el 2009-2010, se han incrementado en un 25% los alumnos matriculados en FP (con un total de 578.574 matriculados en el curso 2009-2010) (Fuente: INE).</p> <p><i>Educación terciaria.</i> En 2005, las personas matriculadas en educación terciaria en España sumaban 1.800.000 personas, cuando en 1976 sólo se contabilizaban 450.000. Se ha multiplicado por cuatro (Fuente: Fundación Santillana y Eurostat).</p> <p><i>Formación permanente</i>⁴¹. En el período 2004-2011, España la ha aumentado en casi un 130%, situándose cerca del objetivo del 12,5% marcado por la UE (Fuente: Instituto de Evaluación).</p> <p><i>Colectivos desfavorecidos.</i> España es el cuarto país de la UE, según el indicador de <i>resilience</i> de la OCDE, es decir, que saca adelante más estudiantes con origen en los grupos más desfavorecidos que la mayoría de los países OCDE (Fuente: OCDE).</p>

⁴¹ Según Eurostat, la *formación permanente* se mide mediante el número de personas de 25 a 64 años que han recibido educación o formación en las 4 semanas anteriores a la encuesta.

Ámbito Datos ilustrativos

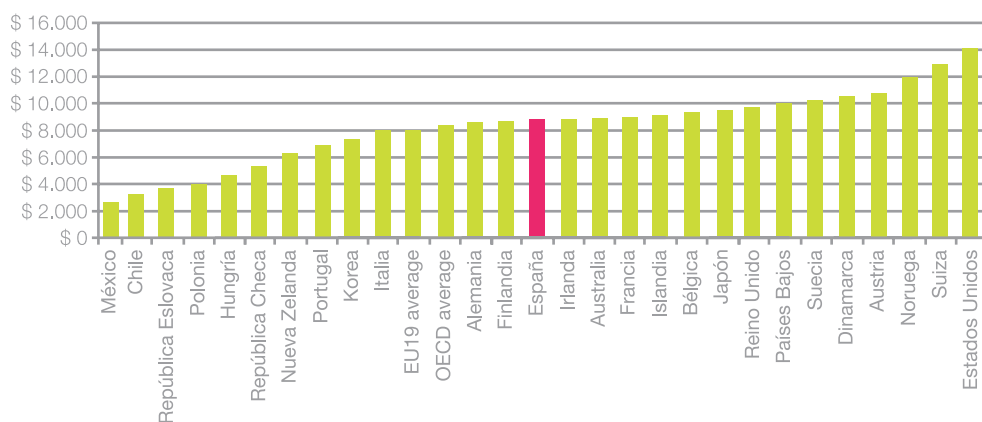
Educación: incremento del esfuerzo económico *Evolución del gasto.* Junto con la extensión de la cobertura educativa, ha crecido el esfuerzo económico en educación aumentando significativamente la inversión por estudiante en todos los niveles educativos. No hace falta remontarse 30 años atrás para observar esta mejora; si nos fijamos en el periodo 2002-2007, también uno puede notar con claridad estos incrementos, siendo mayores en educación infantil y universitaria:

Evolución del gasto medio por alumno (en euros corrientes) entre 2002 y 2007 (Fuente: Instituto de Evaluación)



Comparación con otros países. En 2007, el gasto total por estudiante en España (8.618USD/alumno) lograba situarse ligeramente por encima de la media de los países OCDE (8.216), por delante incluso de Alemania, pero todavía a distancia de Reino Unido (9.600), Noruega (11.967) y Estados Unidos (14.269):

Gasto medio por alumno en 2007 (en USD equivalentes usando PPA⁴² para el PIB) (Fuente: OCDE)



⁴² PPA (Paridad del Poder Adquisitivo): es la suma final de cantidades de bienes y servicios producidos en un país, a valor monetario de un país de referencia. Se usa para comparar el PIB de varios países de forma homogénea.

Ámbito	Datos ilustrativos
Ciencia	<p><i>Doctores.</i> El número de doctores en España ha pasado de 1.117 en 1976 a 7.474 en 2004, multiplicándose casi por 7 (Fuente: INE).</p> <p><i>Publicaciones.</i> En el período 2000-2009, la producción de publicaciones científicas se ha duplicado, pasando de 25.000 a 55.000 (Fuente: Cotec, Thomson Reuters ISI).</p>
Escuelas de negocio	<p><i>MBA.</i> En los últimos años, tres escuelas de negocio españolas (Instituto de Empresa, IESE y ESADE) aparecen continuamente entre los mejores 20 programas MBA en las clasificaciones globales de referencia, en algunas ocasiones alcanzando las posiciones más altas (Fuente: Financial Times, The Economist).</p> <p><i>Emprendimiento.</i> Las escuelas de negocio españolas tienen posiciones buenas en las clasificaciones de programas educativos especializados en emprendimiento: Instituto de Empresa (5), IESE (19), ESADE (30) (Fuente: QS Global 200).</p>
Talento emprendedor	<p><i>Propensión a emprender.</i> España se convirtió en el 2006 en el cuarto país más emprendedor de la UE, con un 84% del emprendimiento impulsado por la oportunidad de negocio más que por la necesidad (Fuente: GEM⁴³)</p> <p><i>Incubadoras.</i> El aumento de plataformas de apoyo a emprendedores en los últimos años ha sido elevado a todos los niveles (nacional, autonómico y local). En 2010 había un total estimado de 2.867 incubadoras en España (Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).</p>
Talento empresa	<p><i>Posicionamiento.</i> En las últimas dos décadas, en la clasificación <i>Fortune Global 500</i> que lista las quinientas compañías más grandes del mundo, la presencia española aumentó en un 50% y por primera vez nuestras empresas aparecían en las primeras 5/10 posiciones en clasificaciones de sector mundiales (Fuente: Fortune).</p> <p><i>Internacionalización.</i> En las últimas dos décadas, nuestra inversión directa anual en el extranjero ha pasado de 300 millones de USD a más de 8.500. Llegamos a ser el segundo inversor en Latinoamérica detrás de Estados Unidos y el primero en el Reino Unido (Fuente: Financial Times).</p> <p><i>Recursos humanos.</i> En la encuesta <i>Great Place to Work 2011</i>, 2 empresas españolas y 9 extranjeras con presencia en España fueron votadas por sus empleados entre las 25 multinacionales mejor valoradas (Fuente: GPTW).</p> <p><i>Riqueza.</i> Tenemos a un emprendedor español, Amancio Ortega, entre los 5 hombres más ricos del mundo (Fuente: Fortune).</p>

⁴³ Global Entrepreneurship Monitor

DE LAS SOMBRAS DEL TALENTO EN ESPAÑA

Es obvio e indiscutible que los avances que hemos logrado en España, los “milagros” generales como país y los particulares del talento, son extraordinarios y dignos de elogio. Son las luces de la historia. Pero afloran también múltiples sombras. Al contestar a la pregunta de si somos un país basado en el talento, hemos citado diferentes elementos que hacen pensar que afrontamos grandes retos en el enfoque que da nuestro país al talento. Tomando como base el sistema educativo, la *Tabla 4* añade datos que introducen nuevos elementos igualmente preocupantes.

Tabla 4. Algunos datos preocupantes de nuestro sistema educativo

Ámbito	Datos ilustrativos
Aulas	<p><i>Absentismo.</i> El absentismo escolar es del 52,9% en España, mientras que la media de países analizados en el informe TALIS se sitúa en un 45,7% (Fuente: OCDE).</p> <p><i>Seguridad.</i> El daño físico a otros alumnos en España (23,1%) es superior en más de siete puntos a la media del resto de países evaluados (15,9%) (Fuente: OCDE).</p> <p><i>Drogas y alcohol.</i> España es el tercer país en el que los directores consideran que en los colegios de la ESO existe mucho o bastante uso/posesión de drogas o alcohol (20,3%), duplicando el valor de la media TALIS (10,7%) (Fuente: OCDE).</p>
Estudios	<p><i>Comprensión lectora.</i> En comprensión lectora, los resultados de PISA para España sitúan al 68% del alumnado en los niveles intermedios de resultados, pero presentan una alta proporción en los niveles inferiores (19%) (Fuente: OCDE).</p> <p><i>Abandono.</i> Nuestra tasa de abandono escolar ha ido en aumento⁴⁴. En 2009, el 31,2% de los estudiantes abandonó los estudios tras la ESO (Fuente: Eurostat).</p> <p><i>Media educativa.</i> El 51% de la población española adulta posee estudios inferiores a la educación secundaria (Fuente: INE).</p>
Profesores	<p><i>Evaluación.</i> España es el segundo país por detrás de Italia con el mayor porcentaje de profesores (45%) que no han recibido ningún tipo de evaluación de su labor docente (Fuente: OCDE).</p> <p><i>Movilidad.</i> Un 70% de los profesores españoles priorizan el acceso a una escuela por su localización frente a aspectos académicos (Fuente: OCDE).</p>
Empleabilidad	<p><i>Diferencia salarial.</i> En España, el salario medio de las personas con educación superior es un 41% superior al de la población con estudios secundarios. Esta diferencia es menor que la media de la OCDE (53%) y está muy alejada de países como Alemania (57%), Portugal (69%) o EE.UU. (79%) (Fuente: OCDE).</p> <p><i>Media salarial.</i> Mientras en 2001 el sueldo medio de un licenciado español de entre 20 y 29 años con experiencia era de 30.206€, en 2007 cayó hasta los 26.377€ (Fuente: INE/EPA).</p>

⁴⁴ Parcialmente desde 2008 y de manera generalizada desde 2009, los niveles de abandono en todos los segmentos de edad entre 16 y 24 años empezaron a caer en aproximadamente 5 puntos porcentuales, con bajadas en un segmento (16-17 años) que nos llevaron incluso a situarnos por debajo del 10% objetivo de la agenda Europa 2020. En el mismo periodo, el porcentaje de población entre 18 y 20 años que recibe formación no reglada (típicamente cursos de formación para parados) no ha aumentado sino que ha retrocedido, produciéndose un movimiento de retorno a las aulas de FP y Bachillerato (más de 10 puntos porcentuales) (Fuente: Nada es gratis). Gran parte de la inteligencia colectiva consultada interpreta esta mejora del abandono como coyuntural, ante la falta de oportunidades laborales para los jóvenes y no por una mejora educativa.

Al compás del llamado “milagro español” que hemos completado entre todos y que ha transformado nuestro país, hemos logrado en las últimas décadas grandes avances en el talento. Sin embargo, perduran como hemos visto graves problemas. Los pesimistas apuntarán que la calidad de algunos resultados nos sitúa en el vagón de cola de los países más desarrollados. Nosotros, los optimistas, preferimos argumentar que hemos conseguido progresar de tal manera que el grupo de países con el que se nos compara ahora es la élite mundial. En cualquiera de las dos posturas, es indiscutible que son muchas las oportunidades y muy profundos los desafíos que afronta nuestro enfoque del talento.

Hoy, el resultado global de este panorama lleno de claros y oscuros para el talento en nuestro país, es una realidad diversa, compleja, con contradicciones aparentes y llena de matices. Prácticamente para cada dato existe un contra-dato y para cada estudio un contra-estudio que, a su vez, podría cuestionarse con nuevos datos y estudios y así sucesivamente. Veámoslo con dos ejemplos ilustrativos:

1. Dinamarca, Reino Unido y Suecia nos superan ampliamente en los resultados de comprensión lectora de PISA. Sin embargo, si los datos fueran ajustados al nivel socioeconómico de las familias, nuestros resultados superarían los de estos tres países.

2. Nuestros niveles de abandono escolar se redujeron de manera clara a lo largo de la década de los 80 y principios de los 90 (más de 20 puntos porcentuales), estancándose hasta 2008-2009. Algunos argumentan que es reflejo de graves problemas de nuestro sistema educativo, mientras que otros lo justifican principalmente por factores externos al mismo. Primero, por la expansión en la década anterior a la crisis de 2007 de sectores intensivos en mano de obra con baja cualificación (principalmente construcción y hostelería) que han atraído a muchos jóvenes fuera del sistema educativo con el reclamo de dinero rápido y fácil. Segundo, por la entrada en nuestro país de más de 5 millones de inmigrantes y la consiguiente incorporación al sistema educativo de un grupo nutrido de nuevos estudiantes (un 9,2% de los estudiantes en el curso 2008-2009⁴⁵) típicamente de entornos con un menor nivel educativo, una falta de tradición formativa y un desconocimiento de nuestro sistema e incluso en determinados casos de nuestro idioma.

Como se puede ver, cada afirmación encuentra muchas salvedades o matizaciones y son muchos los puntos de vista diferentes de las mismas realidades y, a veces incluso, sobre los mismos datos.

Además, cada uno de los grupos y ámbitos que conforman nuestro universo del talento es muy amplio y diverso. Por ejemplo, la palabra *profesorado* representa en realidad a más de 600.000 personas. De la misma manera, hablar de las universidades o incubadoras en España lleva a plantear generalizaciones que por definición no se ajustarán a las más de 70 universidades y las algo menos de 3.000 incubadoras que tenemos en nuestro país. El caso de las universidades es paradigmático y particularmente complejo por la gran variabilidad en sus realidades (politécnicas o no; públicas vs. privadas; históricas vs. nuevas; presenciales vs. a distancia; ubicadas en capitales vs. en núcleos poblacionales más pequeños; peninsulares vs. insulares; etc.).

Finalmente, la última observación que queremos lanzar aquí tiene que ver con el concepto de mejores prácticas internacionales. Una de las tentaciones para la mejora de un ecosistema del talento es importar lo que en otros países ha funcionado. Son muchos los expertos que nos apuntan que esta estrategia podría conducir a más errores que aciertos, al partir de resultados y experiencias que no tienen por qué ser exportables entre realidades socioculturales, económicas o geoestratégicas distintas.

⁴⁵ Según el Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, «desde el curso 1998-99 hasta el 2008-09, el número de alumnos extranjeros en el sistema educativo español ha ido aumentando año tras año, pasando de un 1,1% de los alumnos matriculados en las enseñanzas no universitarias en el curso 1998-1999, a un 9,2% de los alumnos matriculados en el curso 2008-2009».

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

No nos equivoquemos y simplifiquemos en exceso: PISA no mide toda la calidad de una educación. En general, salvo Asia y Escandinavia que son dos realidades muy particulares, muchos países salen mal en sus resultados.

Ante esta realidad tan diversa, compleja, con contradicciones aparentes y llena de matices, ¿qué hacer entonces? ¿quedarnos quietos no vaya a ser que empeoremos lo que hay? ¿esperar hasta que todo esté claro? ¿avanzar a tientas? Abogamos por tres recomendaciones clave:

1. Huir de los diagnósticos extremos (tanto de los idílicos como de los apocalípticos) para entender que los términos medios bastan para confirmar la existencia de oportunidades de mejora claras para nuestro país en la cuestión del talento.
2. Abordar con mucha cautela y perspectiva todas las afirmaciones y propuestas de este documento, primero por ser siempre generalizaciones y segundo por plantear simplificaciones de una realidad poliédrica y dependiente de aspectos tanto estructurales como coyunturales. Como recuerda Alejandro Dumas en la cita que abre este apartado, «todas las generalizaciones son peligrosas, incluso ésta».
3. Pasar de la pregunta *¿cuál es el enfoque de talento ideal?* a la única cuestión verdaderamente relevante y útil: en nuestro modelo de talento, ¿dónde tenemos que concentrar nuestros esfuerzos para mejorar?

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Nos dedicamos a resolver los problemas equivocados. No ocurre nada y encima nos sorprendemos.

► 2.3. ¿Dónde tenemos que concentrar nuestros esfuerzos para mejorar?

«Pocos sospechan al percibir la primera fisura en una pieza de porcelana que esa delgada línea basta para hacerla estallar».

*Nuria Barrios,
escritora española*

¿CÓMO FUNCIONAN LOS ECOSISTEMAS DEL TALENTO?

Un país debe ayudar a convertir en toda su población los talentos latentes en talentos realizados cubriendo las tres ópticas que hemos introducido (la personal, la social y la profesional). Dentro de un país, es el papel que se encomienda al llamado *ecosistema del talento*.

Un ecosistema de talento debe resolver a escala de toda la población cuatro retos: identificar, cultivar, manifestar y reconocer/premiar a los talentos. No son retos que se limiten a la infancia, adolescencia o incluso juventud de una persona. Se extienden a toda su vida, desde que nace hasta que deja este mundo. Como decía el escritor italiano Arturo Graf, «el hombre comienza, en realidad, a ser viejo cuando deja de ser educable».

Un ecosistema del talento debe abordar además los cuatro retos anteriores para todos los tipos de talentos (culturales, artísticos, emprendedores, empresariales, científicos, sociales, políticos, deportivos...) fomentando la diversidad y, algo que a menudo se olvida, en todas las gradaciones y niveles de talento, desde los banales hasta los geniales. A riesgo de abusar de las citas, no nos podemos resistir a retomar aquí las palabras del escritor estadounidense Henry Van Dyke por lo bien que ilustran lo que queremos señalar en este punto: «utiliza en la vida los talentos que poseas: el bosque estaría muy silencioso si sólo cantasen los pájaros que mejor cantan».

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

No se trata sólo de dar las oportunidades. Si a mí me dan la oportunidad de jugar con Rafa Nadal, me machacará siempre. Hay que apoyar la mejora de cada uno para darle la dignidad de hacer lo que cada uno pueda lograr.

Como ilustra la *Figura 5*, simplificando, un ecosistema de talento se puede ver como algo que recibe a modo de entrada las personas con talentos latentes del país y produce como salida talentos realizados. Éstos, a su vez, redundarán en mejoras en indicadores de bienestar, competitividad, sostenibilidad, influencia y madurez sociopolítica que, conjuntamente, crearán valor para el país. Para ello, el ecosistema del talento se apoya en tres elementos o sub-sistemas:

1. El sistema de desarrollo de los talentos (educación y formación): genera la oferta de talentos.
2. El de intermediación y colocación (búsqueda de empleo): conecta oferta y demanda.
3. El de puesta en valor (sectores y ámbitos profesionales): representa la demanda en cualquier ámbito profesional.

Transforma Talento

Figura 5. Modelo simplificado para el ecosistema del talento de un país



Sobre un ecosistema del talento intervienen diferentes fuerzas, que pueden actuar alternativamente como freno o motor, y de las cuales hemos querido destacar en la figura anterior seis, por su especial trascendencia:

El *modelo de familia* y la *sociedad en su conjunto*, esta última entendida en todas sus esferas de influencia (el barrio, la ciudad, la región, el país o el mundo entero), como realidad física pero también como hábitat digital (Internet y las redes sociales).

Las múltiples *políticas* y *marcos normativos* internos y externos al país que inciden directa o indirectamente en los eslabones del ecosistema del talento (competencias y carteras de Educación, Trabajo, Economía, Innovación, Hacienda, Sanidad, Asuntos Sociales, Exteriores...).

El modelo y los recursos de *financiación* disponibles y activables para el país, así como la *coyuntura económica* que éste y su entorno estén viviendo en cada momento. Los recursos financieros inyectados al ecosistema de talento son el “aceite” que mantiene lubricados sus engranajes y la “gasolina” que alimenta su actividad.

Los *medios de masas*, tanto convencionales (televisión, radio, prensa...) como de nueva generación (las llamadas “armas de colaboración masivas”⁴⁶ de la Internet 2.0/3.0 y de las bandas anchas móviles), que multiplican o dividen al talento, crean o destruyen referentes y modelos a seguir y conectan al talento en red.

Todos los avances *tecnológicos* (por ejemplo en las tecnologías NBICCE⁴⁷ antes citadas) que tienen la capacidad de revolucionar el propio talento o las maneras de hacer las cosas, al convertir en posible lo que antes era utópico y en económicamente factible lo que ayer tenía un precio desorbitado.

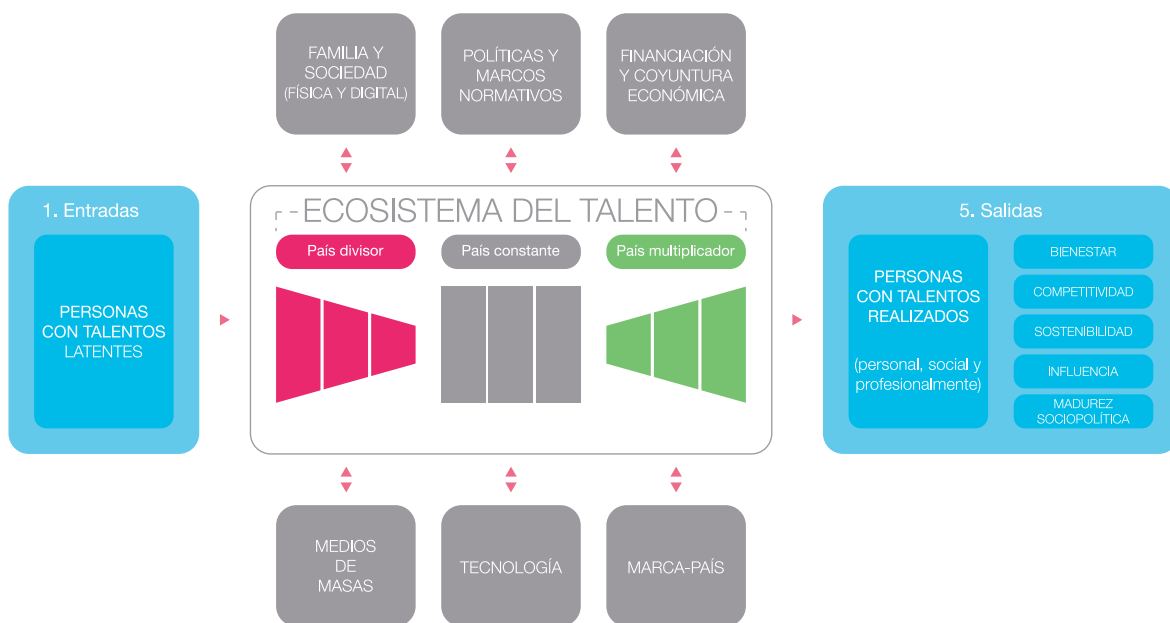
La *marca-país* que, en el ámbito que nos interesa, puede actuar alternativamente como imán o barrera para la atracción de talentos externos, pero también de inversiones, empresas o proyectos que deriven, a su vez, en beneficios para el talento.

⁴⁶ cf. Wikinomics. *How mass collaboration changes everything*. D. Tapscott, A.D. Williams.

⁴⁷ Nano-Bio-ICT-Cogno-Clean-Ed; nano, bio, TIC, cognitivas, limpias y educativas.

Dependiendo de los países, uno observa que sus sistemas de desarrollo, intermediación y puesta en valor de los talentos pueden contribuir en mayor o menor medida a convertir todas las potencialidades latentes de las personas en talentos realizados. Simplificando, en función de la calidad de sus ecosistemas de talento, los países se pueden agrupar en tres categorías (Figura 6):

Figura 6. Tipos de países y ecosistemas del talento



1. Países divisores de talento. Son casos en los que, en conjunto, los tres sistemas de talento (desarrollo, intermediación y puesta en valor) no aprovechan, e incluso reducen, las potencialidades de las personas del país que terminan aportando un valor personal y socioeconómico por debajo de su potencial intrínseco. Es una situación desfavorable y a evitar porque el ecosistema del talento ejerce un efecto “embudo”.

2. Países constantes en el talento. Se corresponde con casos en los que alguno(s) de los tres sistemas de talento (desarrollo, intermediación y puesta en valor) no aprovecha, e incluso reduce, las potencialidades de las personas del país, pero se termina compensando con el resto de sistemas que sí son multiplicadores de los talentos. Es una situación intermedia.

3. Países multiplicadores de talento. Representa casos en los que, en conjunto, los tres sistemas de talento (desarrollo, intermediación y puesta en valor) aprovechan (e incluso aumentan) las potencialidades de las personas del país, que terminan aportando un valor socioeconómico por encima de su potencial intrínseco. Es la situación objetivo porque el ecosistema del talento actúa como una especie de “amplificador”⁴⁸.

⁴⁸ Tres ejemplos paradigmáticos de ecosistemas multiplicadores del talento son el *Silicon Valley* (California, EE.UU.), la *Route 128* (Massachusetts, EE.UU.), Israel o Bangalore (India).

Transforma Talento

¿CÓMO ES NUESTRO ECOSISTEMA DE TALENTO Y DÓNDE ESTÁN LAS GRANDES OPORTUNIDADES?

¿Cómo es el ecosistema de talento en España? ¿Es divisor, constante o multiplicador?

Siguiendo la visión del apartado anterior, el análisis cuantitativo llevado a cabo y las conversaciones mantenidas revelan que la realidad que ocurre en nuestros tres sub-sistemas de talento y las seis fuerzas que, como hemos visto, inciden en cualquier ecosistema de talento (familia y sociedad; políticas y marcos normativos; financiación y coyuntura económica; medios de masas; tecnología; marca-país) es la que aparece representada en la *Figura 7*⁴⁹.

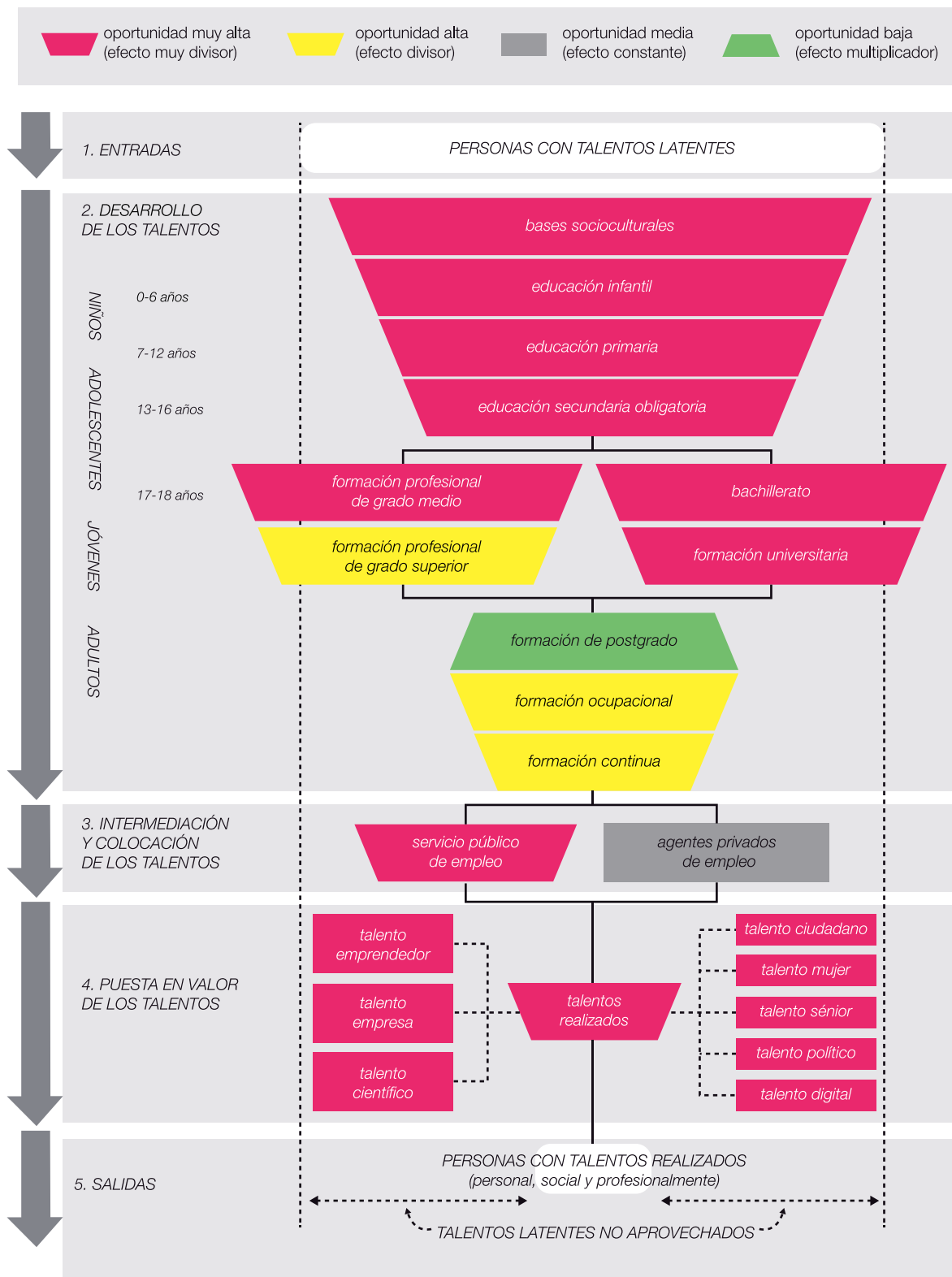
Figura 7. Mapa de oportunidades del talento en España



Entrando en el detalle de cada uno de los tres sub-sistemas, la *Figura 8* revela el mapa de oportunidades de nuestro ecosistema del talento, es decir, indica dónde debemos concentrar los esfuerzos para mejorar. Se debe leer de arriba abajo siguiendo la numeración de las bandas. Los colores y la forma de cada elemento indican dónde están las oportunidades del talento en España⁵⁰:

⁴⁹ Como indica la leyenda inferior de la figura, los códigos de color señalan el grado de oportunidad, siendo la interpretación la siguiente: para un elemento, cuanto menor sea su nivel de oportunidad, mejor estará cubriendo la misión que tiene encomendada. Adicionalmente, en el caso de los sub-sistemas del talento, se indica cuán divisor, constante o multiplicador es cada uno mediante el grado de cierre o apertura de la forma gráfica que lo representa, como si de un “embudo” o “amplificador” se tratase. Esto permite identificar visualmente el aprovechamiento que hacemos de los talentos latentes que tiene nuestra población.

Figura 8. Mapa de oportunidades del talento en España (detalle)



⁵⁰ Como indica la leyenda superior de la figura y al igual que en el caso anterior, los códigos de color señalan el grado de oportunidad, siendo la interpretación la siguiente: para un elemento, cuanto menor sea su nivel de oportunidad, mejor estará cubriendo la misión que tiene encomendada. Adicionalmente, se indica cuán divisor, constante o multiplicador es cada elemento mediante el grado de cierre o apertura de la forma gráfica que lo representa, como si de un “embudo” o “amplificador” se tratase. Esto permite identificar visualmente el aprovechamiento que hacemos de los talentos latentes que tiene nuestra población.

Transforma Talento

Banda 1. Las entradas representan a todas las personas de nuestro país. Son el conjunto de talentos latentes, las potencialidades a explotar para la realización personal, social y profesional de nuestra población.

Banda 2. Partiendo de nuestras bases socioculturales (es decir, los atributos sociales principales y los rasgos culturales dominantes de nuestra población), el sistema de desarrollo de los talentos agrupa todas las actividades educativas y formativas que ofrece nuestro país a lo largo de la vida de una persona.

Banda 3. El sistema de intermediación y colocación ayuda a conectar la oferta y demanda de talentos. Para simplificar, se ha reducido a dos elementos: el Servicio de Empleo Público y los agentes privados de empleo (ETTs⁵¹, portales de empleo, *headhunters*...).

Banda 4. Nuevamente por motivos de simplicidad, el sistema de puesta en valor muestra únicamente las tipologías o canales de realización profesional de los talentos que representan oportunidades muy altas a escala de todo el país.

Banda 5. Finalmente, las salidas muestran la proporción que suponen los talentos realizados frente a los latentes de la primera banda.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Muchos piensan que nuestro país tiene menos problemas en educación infantil. Pero es porque existe un concepto de la educación infantil más asistencial; los padres esperan que sus hijos estén bien atendidos y se trabaje en su socialización. En realidad la educación infantil es el cimiento de todo el talento futuro: necesitamos en ella profesionales más vocacionales y una verdadera comunidad de aprendizaje en la que todos crezcan juntos.

Esta figura es evidentemente una simplificación gráfica, pensada para una rápida lectura de las oportunidades de nuestro país en relación con el talento, pero es el reflejo del conjunto de evidencias y datos encontrados, así como de las opiniones de los expertos consultados.

Dentro de cada una de las cajas del gráfico, agrupamos a múltiples agentes (públicos, privados y sin ánimo de lucro) que cubren cada una de las misiones encomendadas a nuestro ecosistema del talento. Por ello, como hemos comentado, las diferentes oportunidades que aquí destacamos deben ser entendidas en todo momento como generalizaciones a grupos de agentes en los que, forzosamente, habrá excepciones.

De todo el mapa de agentes que hemos identificado y con los que hemos tenido en la mayoría de los casos la oportunidad de mantener conversaciones directas, cabe destacar la nutrida y valiosa existencia de iniciativas sin ánimo de lucro llevadas a cabo desde fundaciones, grupos con intereses comunes (alumnos, padres, profesores, gestores de talento...) y comunidades *online*. Están complementando los sistemas de talento más formales dando respuestas concretas y efectivas, aunque normalmente a pequeña escala, a muchas de sus oportunidades. Son una clara manifestación de una fuerte y creciente actividad de nuestra sociedad civil en un ámbito tan importante como la educación y el talento.

Como deja claro la figura, nuestro país es claramente divisor de talento porque tiene un efecto “embudo” en prácticamente todas las capas de su ecosistema (salvo la formación de postgrado que, gracias fundamentalmente a nuestras escuelas de negocio, tiene un efecto multiplicador).

⁵¹ ETT: Empresa de Trabajo Temporal.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Las escuelas de negocio se están reinventando a sí mismas. La crisis ha puesto de manifiesto algunos errores que estábamos cometiendo. Tenemos cuatro grandes retos por delante: primero, cómo integrar los valores en nuestra formación; segundo, el desarrollo de todas las competencias, verticales y transversales; tercero, actuar con responsabilidad social; cuarto, entender qué tipo de directivo necesita de verdad la sociedad.

La lectura de la figura anterior es doble: viendo el vaso medio vacío, se podría decir que aprovechamos una parte pequeña de todos los talentos potenciales de nuestra población; viendo el vaso medio lleno, se podría argumentar que, aún con las oportunidades que todavía no estamos explotando, somos un país atractivo y una de las principales economías del planeta. Dicho de otra forma, como ha proclamado un entrevistado en la ronda de inteligencia colectiva, «¡cuánto más podríamos hacer si fuéramos capaces de aprovechar todas las oportunidades latentes!».

► 2.4. ¿Cuáles son nuestros grandes desafíos en relación con el talento?

«El revolucionario no se rebela contra los abusos, sino contra los usos».

*José Ortega y Gasset,
filósofo y ensayista español*

En cada foco de oportunidad alta o muy alta de la figura anterior, detallamos a continuación los desafíos que han surgido con mayor frecuencia a lo largo de las conversaciones mantenidas, que han sido identificados como los más relevantes y que respaldan las evidencias y los datos. Los hemos estructurado en diferentes categorías según el ámbito del ecosistema del talento en el que aplican⁵²:

Desarrollo de talentos en niños y adolescentes: educación infantil, primaria y secundaria (ESO, bachillerato y formación profesional de grado medio)

Desarrollo de talentos en jóvenes: formación universitaria y formación profesional de grado superior

Desarrollo de talentos en adultos: formación ocupacional y formación continua

Intermediación y colocación de los talentos

Puesta en valor del talento emprendedor

Puesta en valor del talento empresa

Puesta en valor del talento científico

Puesta en valor de otros talentos (talento ciudadano, talento mujer, talento sénior, talento político, talento digital)

En muchos casos, no hay que resolver los desafíos individualmente: dentro de cada ámbito del ecosistema del talento, todos los desafíos se deberán abordar de manera orquestada e integrada. Por ejemplo, en la educación escolar, si se cambia el método educativo pero no se modifica la capacitación del profesorado, puede terminar siendo peor el remedio que la enfermedad.

Otros desafíos demandan incluso acciones transversales coordinadas entre ámbitos diferentes del ecosistema del talento. Por ejemplo, no se debería impulsar un plan de choque para desplegar a gran escala la educación emprendedora, si no se adapta previamente el marco normativo, fiscal y laboral para que nuestro mercado pueda absorber e incentive la creación de nuevos proyectos emprendedores.

⁵² Al estructurarlos, intentamos ubicar a cada desafío en el ámbito en el que tiene más sentido, ya sea porque en él se produce su mayor impacto o porque de él depende principalmente su resolución. En realidad, esta ordenación puede resultar algo artificial y simplista ya que muchas de las oportunidades son transversales o presentan múltiples aristas y derivadas.

RESUMEN DE GRANDES DESAFÍOS

Los principales desafíos para el talento en España son los siguientes⁵³:

A. Desarrollo de talentos en niños y adolescentes: educación infantil, primaria, ESO, bachillerato, FP de grado medio.

Centros escolares. Su autonomía es insuficiente para construir con garantías proyectos escolares propios, algo que exige múltiples grados de libertad (desde elegir al equipo humano adecuado y decidir cómo premiarlo, hasta adaptar los contenidos educativos a la realidad de los alumnos y del entorno del centro).

Método educativo y rol del profesor. Es urgente su renovación para adaptarlos a los profundos cambios socioculturales y económicos, a los importantes avances en pedagogía y a la revolución tecnológica.

Contenidos educativos. Es limitado el desarrollo desde edades tempranas de competencias transversales⁵⁴, actitudes⁵⁵ e idiomas⁵⁶ que son ahora básicos para la realización personal, social y profesional de las personas.

Profesorado. La función docente es de las más trascendentes de un país. Debe cambiar creando un círculo virtuoso y exigente que identifique mejor las vocaciones y los talentos; seleccione a los que realmente quieren y puedan; premie a los que demuestren más méritos y logren mejores resultados; fomente la innovación y el reciclado continuos; y en casos extremos pueda castigar la mala praxis o los resultados recurrentemente deficientes.

Grupos en riesgo y alumnos de altas capacidades. Las actuaciones para ambos son demasiado tardías e insuficientes para resolver con tiempo y efectividad los problemas a los que se enfrentan y las necesidades que tienen.

Itinerario educativo. Aplicamos a nuestros niños y adolescentes un itinerario formativo demasiado rígido, obligándoles a completar un camino común que desaprovecha talentos, frustra vocaciones o termina motivando abandonos.

Formación profesional. Es un rumbo educativo de valor socioeconómico claro pero está socialmente infravalorado y depreciado, sobre todo entre los padres. Esto provoca que alumnos con talentos visibles para la FP la rechacen y que otros la elijan, pero marcados por una sensación infundada de fracaso.

Estrategia de Estado. No tenemos una estrategia educativa que sea ambiciosa, estable y de consenso, lo que provoca un carrusel periódico de cambios al compás de los ciclos electorales.

⁵³ El lector debe abordar con cautela y perspectiva las afirmaciones de este apartado porque son generalizaciones y plantean simplificaciones de una realidad rica y diversa. A modo de ejemplo, como hemos apuntado, en España pensar en profesorado es referirse a más de 600.000 personas y hablar de universidades o incubadoras es aludir respectivamente a más de 70 y algo menos de 3.000 entidades altamente heterogéneas, unas públicas y otras privadas. En todas las partes de nuestro ecosistema, encontramos excepciones honrosas para las que no aplican los desafíos aquí citados. A lo anterior se suma la gran variabilidad regional que presenta nuestro país, con ecosistemas del talento regionales más maduros que otros.

⁵⁴ Entre otras: presentación y exposición en público, trabajo en equipo, gestión de la creatividad, inteligencia emocional, capacidad emprendedora, gestión de la complejidad y de la incertidumbre.

⁵⁵ Entre otras: confianza individual, actitud positiva, motivación, entusiasmo, constancia, exigencia, equilibrio entre esfuerzo y recompensa, aceptación del cambio.

⁵⁶ Con especial mención al inglés para alcanzar una educación plenamente bilingüe (castellano-inglés) o trilingüe (en las Comunidades Autónomas con lenguas cooficiales que ponen en valor nuestra riqueza lingüística).

B. Desarrollo de talentos en jóvenes: formación universitaria y formación profesional de grado superior.

Gobernanza. En términos de gobernanza interna de las universidades, es necesario un gobierno más profesionalizado, efectivo y ágil que combine más autonomía con una mayor y mejor rendición de cuentas. En relación con la gobernanza externa, el modelo vigente obliga a una gran burocracia y rigidez, con la complejidad e ineficiencia añadidas que conlleva el tener que regular a universidades heterogéneas con un sistema uniforme y homogeneizador.

Orientación a resultados. La rendición de cuentas universitaria y de FP superior es más una fiscalización del gasto que una evaluación integral de los logros (en docencia, investigación y transferencia). El vínculo entre resultados y financiación es débil además de complejo, lo que no genera un incentivo real y transparente para la diferenciación entre centros, departamentos y grupos.

Personal docente e investigador. Es necesario reformular los procesos de contratación para facilitar a los centros y departamentos la atracción del mejor talento y para romper cierta falta de transparencia y endogamia. Las promociones necesitan de incentivos y reconocimientos más flexibles, transparentes y meritocráticos para premiar y retener a los mejores.

Relación con el entorno. La universidad y la FP superior deben jugar un papel mayor en nuestro desarrollo cultural, social y económico. Esto exige una imbricación reforzada en el entorno local y global, resolviendo la falta de alineamiento y la desconexión que existe especialmente entre el mundo académico y el aparato productivo.

Excelencia. El título universitario sufre una devaluación gradual que eleva el umbral diferencial hacia los postgrados a menudo no universitarios. Una solución pasa por consolidar titulaciones y universidades de excelencia reconocidas internacionalmente. Para ello se debe elevar significativamente la exigencia en el acceso de alumnos, la selección y el nivel del profesorado, la masa crítica, la fortaleza del tridente docencia-investigación-transferencia y las salidas profesionales de los titulados.

Formación profesional. Como se ha comentado para la FP de grado medio, una formación profesional mejor valorada socialmente permitirá resolver anomalías recurrentes que hacen que alumnos de perfil técnico marcado, con excelentes perspectivas en la FP de grado superior, terminen optando por una carrera universitaria porque es el «camino correcto» según ellos o su entorno. La FP y la universidad son dos alternativas igual de válidas y valiosas.

C. Desarrollo de talentos en adultos: formación ocupacional y formación continua.

Orientación a resultados. Se debe seguir avanzando en el esfuerzo de profesionalización ya iniciado en la formación ocupacional y la continua, dotándolas de mayor transparencia y rendición de cuentas sobre la base de los resultados logrados. Esto es clave en los instrumentos que reciben financiación pública y en particular en aquellos gestionados por los agentes sociales (sindicatos y asociaciones empresariales).

Marco de competencias. Un seguimiento uniforme y unificado de las competencias de los trabajadores a lo largo de toda su vida laboral tendría múltiples impactos positivos: mejoraría la orientación profesional de los desempleados; reduciría anomalías en la contratación pública y privada; facilitaría el reconocimiento de la acreditación basada en la experiencia; finalmente, guiaría mejor la formación ocupacional y la continua.

D. Intermediación y colocación de los talentos

Servicio público de empleo. Sus índices de colocación son bajos a excepción de algunos sectores y perfiles. Fallan la orientación al trabajador, la conexión con la demanda y el apoyo en el proceso de contratación. Es necesaria una revisión global y profunda de sus mecanismos poniendo especial énfasis en los casos más complejos (parados de larga duración, primer trabajo, sectores en declive, personas *senior*...).

Alineamiento entre oferta y demanda de talento. La falta de alineamiento existente es un problema con múltiples aristas entre las que destacan tres: los desajustes entre titulaciones especializadas y salidas laborales reales; el déficit en competencias transversales, actitudes e idiomas que se han convertido en clave para el mercado laboral; y deficiencias en la gestión y el reciclado del llamado “stock de talento”.

E. Puesta en valor: talento emprendedor

Propensión a emprender. Fallan la educación desde edades tempranas tanto en actitud como en capacidad emprendedora, sobre todo encaminadas al *macro-emprendimiento* (nuevas empresas de alto potencial o base tecnológica) siendo mayor la propensión al *micro-emprendimiento* (autónomos y microempresas).

Marco normativo y administrativo. Tiene un impacto negativo notable en el emprendimiento con un problema doble: una burocracia y rigidez normativa que no ayuda e incluso frena a los emprendedores; un sistema laboral y fiscal que desincentiva, exige mucho e incluso castiga a los emprendedores.

Sistema de apoyo al emprendimiento. Es clave una mayor racionalización, profesionalización y especialización del sistema público-privado que apoya a los emprendedores, sobre todo en fases iniciales y para el macro-emprendimiento.

Financiación. Además de la falta coyuntural de crédito, las fuentes y los instrumentos de financiación para el emprendimiento innovador y tecnológico fallan: deben invertir en proyectos de riesgo, estar orientados a resultados de negocio (y no a subvenciones), tener una especialización mayor y una masa crítica suficiente.

Valoración social. La figura del emprendedor no destaca entre los modelos a seguir y los referentes sociales.

F. Puesta en valor: talento empresa

Marco laboral. La rigidez y complejidad de nuestro mercado laboral obligan a buscar fórmulas que flexibilicen la relación entre trabajador y empresa y que incentiven la contratación, todo ello con garantías para evitar los excesos y creando barreras contra las malas prácticas de la empresa y del trabajador⁵⁷.

Valoración del talento. Falta una apuesta estratégica real de la empresa por el talento. El primer paso es dejar de gestionar a los trabajadores como recursos para cultivarlos como talentos y tratarlos como personas. El segundo paso es poner al empleado en el centro para liberar todo su potencial y recompensarle de manera transparente y meritocrática por el valor real que aporta. Al final del camino, el último paso es no desperdiciar el talento abruptamente cuando se convierte en senior.

Sofisticación. Una mayor sofisticación de los bienes y servicios que producimos y, con ello, de la demanda de talento de nuestras empresas, es determinante para dar el salto al grupo de economías líderes y elevar nuestra competitividad.

Organización del trabajo. Existen claras oportunidades para su flexibilización lo que exige un marco e instrumentos que ayuden a empresarios y trabajadores a conciliar mejor las exigencias profesionales y las necesidades personales. Esto cobra una importancia trascendental en la realización del talento mujer y del talento senior.

Nuevos modelos de talento. En la actualidad, España se encuentra lejos de apostar por un ecosistema del talento que integre los nuevos paradigmas de *talento en red* y de *talento abierto*, ambos llamados a marcar la siguiente revolución en la gestión del talento y la innovación empresarial.

Valoración social. Junto con los políticos, los empresarios se han convertido en una de las dianas sociales predilectas por la crisis.

Estrategia de Estado. No tenemos una estrategia de consenso que permita a los partidos políticos y agentes sociales hacer frente común en una cuestión tan clave como nuestra identidad productiva y nuestro mercado laboral y que contribuya a erradicar a este último como “sospechoso habitual”.

G. Puesta en valor: talento científico

Conexión con el entorno. Por una mezcla de factores culturales, normativos y financieros, nuestro ecosistema no incentiva ni resuelve adecuadamente dos aspectos básicos para dar el salto a la economía del conocimiento: la conexión entre la ciencia y los sistemas de emprendimiento, empresa y capital y el círculo virtuoso entre investigación, desarrollo e innovación.

Orientación a resultados. Al igual que en la universidad, la rendición de cuentas incide más en fiscalizar el gasto que en premiar los logros integrales en investigación, desarrollo e innovación inducida. El vínculo entre resultados y financiación tampoco genera un incentivo real, directo y transparente para la diferenciación entre centros y grupos.

Personal investigador. Nuevamente como ocurre en la universidad, hay que reformular los procesos de contratación para facilitar la atracción del mejor talento, tanto nacional como internacional, y para romper la falta de transparencia y la endogamia en el sistema de I+D público. Las promociones demandan incentivos y reconocimientos más flexibles, transparentes y meritocráticos para premiar y retener a los mejores.

Estrategia de Estado. Es primordial una estrategia científica estable y de consenso, es decir, una política de Estado. Su ausencia mina cualquier planificación de medio y largo plazo en un ámbito como la I+D+i donde los ciclos suelen ser largos, las inversiones son costosas y es clave generar masa crítica.

⁵⁷ La reciente reforma del mercado laboral introduce novedades pero no resuelve todas las necesidades.

H. Puesta en valor: otros talentos.

Talento ciudadano. En nuestra población, es clave un ejercicio más activo, equilibrado y responsable de derechos y deberes, empezando por la reducción de la economía sumergida y terminando en la consolidación de una sociedad civil más madura y organizada que se convierta en un agente clave del país y actúe como contrapeso de los Poderes públicos.

Talento mujer. Persiste un problema real para su desarrollo profesional pleno, agravado desde el inicio de la crisis por un cambio de tendencia en la evolución hasta entonces positiva de indicadores clave. Muchos de los desafíos descritos conllevan un impacto añadido para la mujer (transparencia y meritocracia en contrataciones y promociones, flexibilización de contratos y del trabajo...).

Talento senior. El problema principal del mercado de talento *senior* en nuestro país es que no hay mercado, lo que provoca un desaprovechamiento fuerte y acelerado de talento muy experimentado que, en condiciones laborales más flexibles, podría elegir tener una vida útil más prolongada.

Talento político. Se ha erosionado mucho la confianza de los ciudadanos en los políticos debido a tres problemas principales: el auge de la corrupción unido a cierta sensación social de impunidad; el desequilibrio entre oferta y demanda de talento político y cargos públicos para dar cobertura a todo el aparato público multinivel; finalmente, un déficit de visión de Estado primando los intereses partidistas sobre el general.

Talento digital. La revolución digital nos está transformando como personas y determinará gran parte de las fuentes de bienestar y riqueza futuras. Sin embargo, como país no tenemos una estrategia integral que imbrique un hecho de tal magnitud e interés estratégico en todas las facetas de nuestra sociedad y economía.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Los indicadores deben estar vinculados con las salidas del sistema educativo, no sus entradas. Incluso lo ideal es que estén realmente vinculados con aquello en lo que se traducen las salidas.

DETALLE DE DESAFÍOS AL DESARROLLO DE TALENTOS EN NIÑOS Y ADOLESCENTES: EDUCACIÓN INFANTIL, PRIMARIA, ESO, BACHILLERATO Y FP DE GRADO MEDIO

Desafío. Falta de autonomía de los centros escolares

EN RESUMEN. La autonomía de los centros escolares es insuficiente para construir con garantías proyectos escolares propios, algo que exige múltiples grados de libertad (desde elegir al equipo humano adecuado y decidir cómo premiarlo, hasta adaptar los contenidos educativos a la realidad de los alumnos y del entorno del centro).

Las realidades económicas, sociales, familiares y personales de los alumnos de cada centro educativo pueden ser muy particulares y diferir sustancialmente de las de otros centros. Como consecuencia, es a menudo complicado (por no decir prácticamente imposible) dar respuesta con garantías a cada realidad desde un modelo de centro educativo único y homogéneo. Este problema ha sido manifestado con especial relevancia por aquellos expertos consultados que han analizado o trabajado con grupos desfavorecidos o centros complicados.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La universalización de la educación sin autonomía para los centros ha terminado en la “McDonaldización” del sistema educativo.

Esta situación demanda una mayor autonomía para los centros escolares que les permita diseñar y construir de manera efectiva sus propios proyectos educativos en función de las realidades que afrontan. Siempre dentro de un marco general que marque una serie de líneas rojas y reglas de juego claras, las principales oportunidades estarían en disponer desde el centro de una mayor autonomía y responsabilidad para:

1. La contratación, incentivación y retribución de sus profesores y personal de apoyo, incluida una mayor capacidad para aplicar medidas correctoras en el caso de profesores que obtienen recurrentemente resultados negativos o que tienen en el aula un comportamiento inadecuado.
2. La redefinición del papel y perfil del director de centro como líder educativo y gestor profesional.
3. Una mayor capacidad para la definición del currículo del centro, sus métodos de enseñanza, la formación de sus profesores, et.
4. La gestión y distribución de los fondos del centro.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Los proyectos los hacen las personas y, si no puedes crear un equipo estable, comprometido y alineado con un proyecto educativo para tus alumnos y sus familias, dará igual todo lo demás que pongan a tu alcance. Fracasarás.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Hay que poner el foco en los directores escolares. Si uno interviene para mejorar una escuela con un mal director, no logra nada. Dentro de los directores, hay que empezar poniendo el foco en los buenos. En un año trabajando con buenos directores de centros, ya hemos visto resultados sorprendentes⁵⁸. En pocos años, algunos incluso han transformado escuelas terribles en centros modélicos. Si se pone el esfuerzo en los directores y primero en los buenos, en poco tiempo cualquier país puede lograr resultados visibles.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Una buena práctica podría ser crear un plan específico de formación para directores de centros que refuerce tanto la formación pedagógica como la administrativa. Algunas comunidades autónomas ya han tomado medidas al respecto y cuentan con planes específicos de formación para reforzar los conocimientos de dirección y administración de los responsables.

El personal de apoyo requiere una especial mención porque puede llegar a jugar un papel determinante. Es un colectivo que agrupa perfiles diversos con roles distintos: PTSC (Profesores Técnicos de Servicios a la Comunidad), personas de asuntos sociales, mediadores, etc. En algunos centros, especialmente los que concentran a grupos desfavorecidos, el personal de apoyo desempeña una labor imprescindible y es clave en la actuación con los alumnos dentro y fuera del aula. Actuar sólo desde los centros se revela insuficiente; sólo la acción sostenida del personal de apoyo, combinada con el profesorado, garantiza el correcto funcionamiento y la mejora en muchos centros con grupos en riesgo.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La realidad revela a veces situaciones absurdas: por ejemplo, un director de centro que necesita a dos refuerzos en su personal de apoyo que trabaja con los alumnos y sus familias y que, al mismo tiempo, dispone de cierta capacidad sobrante entre sus profesores, se puede encontrar al año siguiente con la asignación de dos nuevos profesores y el recorte de parte de su personal de apoyo ¡Lo contrario de lo que necesita!

Es importante destacar que otro de los ejes en los que debe tener proactividad y autonomía cualquier centro escolar es en la implicación en la educación de cada alumno de su entorno familiar específico. La realidad familiar ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas en nuestro país. Antes la familia era como una micro-sociedad con la que convivía y en la que crecía el niño. Hoy la realidad es muy distinta.

Por una multitud de factores sobre los que volveremos más adelante en este documento⁵⁹, determinadas familias se han visto incapaces de dar respuesta a todos los nuevos retos formativos de sus hijos (no saber decir no, no poner límites, no ser ejemplo a seguir, contentar antes que escuchar, etc.). Los centros escolares deben definir estrategias personalizadas que impliquen y ayuden a las familias de sus alumnos. En lugar de acusar y abrir brechas, el objetivo es quitar culpabilidad y tender puentes, haciendo a los padres cómplices del proyecto educativo y orgullosos de la educación de sus hijos.

⁵⁸ El entrevistado hace referencia a una iniciativa nacional que ha impulsado en un país latinoamericano.

⁵⁹ Cuarto eje del cambio. Una nueva realidad familiar (pág. 167).

Transforma Talento

Desafío.

Necesidad de una profunda renovación del método educativo y del rol del profesor escolar

EN RESUMEN. Es urgente la renovación del método educativo y del rol del profesor para adaptarlos a los profundos cambios socioculturales y económicos, a los importantes avances en pedagogía y a la revolución tecnológica.

Entre el profesorado español sigue ampliamente extendido el uso de metodologías de enseñanza orientadas a transmitir unidireccionalmente conocimientos y a enseñar las respuestas correctas. Según TALIS 2009, España es uno de los países con menor uso de las prácticas docentes orientadas a la participación del alumnado. De todos los países comparados, somos el tercero donde los alumnos afirman usar con mayor intensidad la memorización, una técnica educativa opuesta a los métodos pedagógicos más constructivistas y participativos que ponen énfasis en desarrollar competencias perdurables en el tiempo. Como acostumbraba a decir el estadista y científico estadounidense Benjamin Franklin, «dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo».

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Cuando los profesores me dicen «los alumnos no atienden en clase» o «hay un déficit de atención entre los 13 y 15 años», siempre pienso lo mismo: no son ellos el problema, somos nosotros.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En España discutimos los datos y no las ideas. Es el resultado de habernos educado para memorizar y no para razonar, reflexionar y comunicar.

Dos elementos característicos de nuestro sistema escolar han sido comentados recurrentemente tanto por los expertos como por los profesores:

1. Un predominio de la formación centrada en habilidades cognitivas⁶⁰ frente a otras competencias más transversales. En general a ella va unida una mayor sollicitación durante el proceso educativo del hemisferio izquierdo del cerebro (lógico-matemático) dejando en un segundo plano la capacitación orientada al hemisferio derecho (creativo y artístico).

2. Un patrón de conducta hacia los alumnos en el que priman los refuerzos negativos, es decir, domina el castigo sobre el premio. El debate que planteamos aquí no es elegir entre un modelo de educación autoritaria (basado en deberes y obligaciones) y uno permisivo (fundamentado en derechos y libertades). El debate es otro: se trata de favorecer en la relación con el alumno una actitud constante de aliento, superación, reconocimiento y optimismo, aceptando la equivocación con parte intrínseca del proceso de aprendizaje y enseñando a aprender de los errores. Este patrón relacional no está de ninguna manera reñido con la exigencia ni fomenta la permisividad. Al contrario, termina desarrollando niveles altos en actitudes como la autoconfianza y exigencia en uno mismo, la motivación y la responsabilidad entre esfuerzo y recompensa.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Al principio los niños van encantados a la escuela. Al cabo de unos años, ir a la escuela es para muchos el castigo. Sin renunciar a la exigencia y al esfuerzo, menos castigo y más premio.

⁶⁰ Son las facilitadoras del conocimiento y en general agrupan a las siguientes competencias: atención, comprensión, elaboración, memorización y recuperación.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Nuestro sistema educativo castiga el error. Al contrario debería entenderlo y provocarlo. De los errores es de lo que más se aprende.

Por otro lado, se han producido grandes avances educativos en disciplinas como la pedagogía, el *project-based learning* (las clases organizadas para resolver retos en grupo o para aprender haciendo), la neurociencia, las ciencias de la comunicación o la inteligencia emocional. Unidos a la verdadera revolución tecnológica que estamos viviendo, estos avances podrían tener traslaciones directas en los métodos educativos de nuestras escuelas y producir beneficios sustanciales en términos de desarrollo de competencias y actitudes. Sin embargo, más allá de contados intentos encomiables por parte de profesores innovadores y valientes, no permean a gran escala en nuestro sistema educativo que, en algunas facetas, sigue anclado en el pasado y dando la espalda a nuevas realidades del mundo de hoy.

Según nos indican los expertos y los propios profesores, son cuatro las barreras principales que impiden esta renovación o revolución educativa:

1. La propia concepción de un centro escolar en nuestro país y el paradigma vigente en nuestra educación primaria y secundaria, no facilitan, ni incentivan, ni recompensan una serie de elementos imprescindibles para lograr la necesaria innovación: el desarrollo de experiencias piloto; la incorporación de perfiles distintos o interdisciplinarios; la evaluación de resultados en términos de mejoras competenciales o actitudinales; la apertura de las aulas y centros; el intercambio de experiencias y mejores prácticas; etc.

2. Tras décadas trabajando y siendo evaluados según un mismo modelo pedagógico, algunos hábitos y patrones de conducta están muy arraigados en la forma de pensar y hacer y son por tanto difíciles de cambiar para muchos profesores. Por ejemplo, como nos indican los expertos y docentes, en cuanto surge una nueva demanda educativa, un amplio espectro del profesorado espera la elaboración de un nuevo libro y guía didáctica. Por supuesto, con este comentario no se está discutiendo en ningún momento la utilidad del libro de texto; se llama la atención sobre un exceso de inercia a la hora de explicar a partir del libro y a verlo casi como un fin y no como un medio, olvidando el resultado final que se busca con la nueva demanda educativa en términos de desarrollo de competencias y actitudes.

3. Muchos profesores nos han señalado también que en general la formación que han recibido o reciben, aunque relevante, prácticamente nunca es contextual y aplicada, con lo que realmente es muy difícil que les permita cambiar su modo de impartir las clases o de adquirir nuevas habilidades formativas. Esto les obliga a perpetuar el modelo de clase unidireccional.

4. Finalmente, y ésta puede ser la barrera más difícil de superar, los docentes y expertos consultados reconocen que el nuevo método educativo requiere, por un lado, de una serie de talentos (flexibilidad, inteligencia emocional, empatía, liderazgo, creatividad...) que no todos los profesionales actuales tienen ni serán capaces de adquirir y, por otro lado, de un cambio profundo en el rol del profesor que tampoco todos querrán asumir.

La docencia orientada a un aumento del desarrollo y realización de los talentos del alumnado hace imprescindible realizar un giro hacia métodos educativos más constructivistas y participativos. Esto no va acompañado con una reducción de la exigencia o de la disciplina en el aula. Necesita precisamente de todo lo contrario: la autoridad adecuada y necesaria, una exigencia fuerte y continua, una mayor exposición y responsabilidad por parte de cada alumno y profesor y una plena correspondencia entre esfuerzo y recompensa.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

No hay que confundir el constructivismo con consentimiento, condescendencia o sobreprotección. Hay que hacer que los chicos dejen de ser agentes pasivos para convertirse en protagonistas. Sólo así terminarán siendo dueños de su futuro.

Transforma Talento

Adicionalmente a todo lo anterior, es clave una reformulación de las TIC en el aula para que dejen de ser un fin y se conviertan en un medio. Con las TIC, la renovación del método educativo y del rol del profesor es más versátil y factible. A su vez, la modernización de las TIC en la escuela es un esfuerzo caro y baldío si no se enmarca en una reflexión de fondo centrada en ver cómo los nuevos medios tecnológicos pueden ayudar a mejorar los resultados educativos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Un buen profesor con malas TIC sigue siendo un buen profesor.
Un mal profesor con buenas TIC sigue siendo un mal profesor.

El uso de las TIC en las aulas españolas todavía se sitúa por debajo de países de referencia. El 28,5% de los profesores manifiesta no recurrir nunca al ordenador en sus clases y el 30% usarlo sólo ocasionalmente. Menos de la mitad de este colectivo (43,7%) percibe que sus competencias docentes con las TIC les permiten aprovechar su potencial educativo⁶¹. Entre las razones que expresan para no adaptar el uso de la tecnología, destaca que prefieren dedicar tiempo a preparar a los alumnos para que saquen una buena nota en los exámenes, antes que a invertirlo en entender la tecnología y cambiar su metodología de enseñanza dando resultados que no tienen visibilidad o repercusión en las evaluaciones.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

El PC llegó hace 30 años y ahora estamos discutiendo si es necesario o no. Si hemos discutido el "aparato" 30 años, ¿cuánto tiempo discutiremos la Red y las redes sociales?

Con el objetivo de reducir las diferencias en el uso de las TIC en el aula entre España y países de referencia, se presentó en 2009 el programa Escuela 2.0 para dar ordenadores a todos los alumnos de colegios públicos en 5º y 6º de Primaria (10-12 años) y de 1º y 2º de ESO (12-14 años) y para formar a los profesores en su uso dentro de las clases. El Instituto de Tecnologías Educativas hace seguimiento de datos operativos⁶², pero no informa de la mejora en los resultados educativos, desde el punto de vista tanto de los profesores como, sobre todo, de los alumnos. Más allá de los logros técnicos, si no se enmarca la introducción de las TIC en repensar la propia concepción del método educativo, razonando no en clave de tecnología sino de aprendizaje, es difícil evaluar el impacto real de estos esfuerzos y sus resultados en la población estudiantil.

Aunque el Plan de Acción de la Educación 2010-2011 recogía como uno de sus objetivos «la incorporación de las TIC en las aulas para proporcionar nuevas formas de enseñar y aprender», se coincide en que muchos centros educativos aún no tienen capacidad de impulsar políticas que faciliten este proceso, identificando prioridades y estableciendo estrategias específicas. En particular, en la mayoría de los centros (60,5%), aún no se dispone de un plan específico que establezca pautas respecto a la incorporación de las TIC en los distintos ámbitos de la actividad educativa⁶³.

A lo anterior se suman también barreras generacionales innegables: un profesor joven es casi un nativo digital y por ello tendrá una facilidad y predisposición mayor que otro de edad más avanzada que, por consiguiente, no habrá experimentado tan natural y directamente la reciente revolución socio-tecnológica.

⁶¹ Fuente: Fundación Telefónica. *La integración de Internet en la educación escolar española*. 2008.

⁶² Por ejemplo, contamos con en torno a 620.000 ordenadores para alumnos, más de 26.000 aulas digitales y algo menos de 150.000 profesores formados.

⁶³ Fuente: Fundación Telefónica. *La integración de Internet en la educación escolar española*. 2008.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Siempre se insinúa que el profesorado está en contra de las innovaciones educativas pero, cuando se planteó el despliegue de los ordenadores en las aulas, los profesores respondieron. Con la iniciativa Escuela 2.0, se puso un ordenador a cada alumno, pero quedaron muchas preguntas sin respuesta ¿Qué pasaría al año siguiente? ¿Pasaría el niño de curso con su ordenador? ¿Quién actualizaría el parque de ordenadores? ¿Quién lo administraría? Preguntas sin respuesta a las que había que sumar que no se dio formación útil a todos los profesores. No es que estuvieran en contra de la innovación, es que estaban en contra de cambiar la metodología docente, por un «salto a la nada con ordenadores» y luego tener que volver a un enfoque como el anterior, pues no se veía a donde iba la iniciativa. Esto tendría que valer para haber sacado conclusiones, pero ¿se han sacado?

Transforma Talento

Desafío.

Baja cobertura escolar de las nuevas competencias transversales y del desarrollo de actitudes e idiomas

EN RESUMEN. Es limitado el desarrollo desde edades tempranas de competencias transversales, actitudes e idiomas que son ahora básicos para la realización personal, social y profesional de las personas.

Una de las ideas centrales y que con más fuerza se ha repetido a lo largo de toda la iniciativa, es la importancia que tiene una serie de competencias transversales imprescindibles para el mundo social y profesional de hoy y, todavía más, para el de mañana. Entre ellas algunas de las más citadas han sido las siguientes:

1. Pensamiento crítico, resolución de problemas, gestión de la complejidad, organización y gestión eficiente del tiempo. En el mundo de hoy, las personas y los profesionales deben enfrentar escenarios nuevos y cada vez más complejos. Son situaciones en las que nadie le dice a uno lo que hay que hacer; para las que no basta con dar respuestas estudiadas y memorizadas; en las que se debe acceder a grandes cantidades de datos para generar el conocimiento suficiente de cara a poder tomar con fundamento decisiones; y en las que hay que saber valorar y, en su caso, cuestionar las evidencias aparentes.

2. Comunicación, capacidad de exponer, inteligencia emocional, capacidad de convicción y autocontrol. Inciden en la capacidad de explicar de manera clara, coherente y estructurada lo que se piensa, lo que se propone conseguir o lo que se necesita de los demás. Requieren de escucha activa y pensamiento crítico para valorar la información que se recibe, de inteligencia emocional para poder ponerse en la situación de los interlocutores y de flexibilidad y autocontrol para ser capaz de dialogar, convencer o aceptar opiniones contrarias, además de saber cambiar de opinión.

3. Trabajo en equipo, globalización, gestión de la diversidad, virtualización del trabajo. Son la base para dar el salto a una verdadera sociedad y economía de los talentos. Permiten resolver retos en coordinación y colaboración con otros. El concepto básico de trabajo en equipo se debe ampliar a la actividad en entornos globales, multidioma (con especial mención al inglés en un marco de educación plenamente bilingüe o trilingüe) y multiculturales, incluyendo la configuración de equipos distribuidos y virtuales por medio de las TIC. En todo ello se hace necesario pasar de un sistema que avanza mediante esquemas de orden y mando, a un nuevo modelo de liderazgo por influencia, empatía y organización del trabajo propio y de terceros.

4. Capacidad de observación, creatividad, pensamiento lateral, innovación. En un mundo en cambio constante, la capacidad socioeconómica de hacer las mismas cosas de otra manera o de hacer cosas distintas (la *creación destructiva* tal y como la definía Schumpeter) cobra una enorme importancia. Implica saber observar para identificar problemas o vislumbrar oportunidades, además de poder gestionar la creatividad y el pensamiento lateral, todo ello en una visión amplia de gestión de la innovación (para transformar ideas en valor). Recientes avances demuestran que muchas de estas competencias antes consideradas como innatas, tienen en realidad mucho más de disciplina que de arte. Se pueden enseñar, aprender y evaluar.

5. Emprendimiento, gestión del riesgo, gestión de la incertidumbre. Se refieren no puramente a la creación de nuevos negocios (el emprendimiento empresarial), sino en general a la capacidad de combinar toda una serie de ingredientes para impulsar de manera ordenada y coherente nuevos proyectos e iniciativas. El objetivo final es crear personas que aspiren a ser dueñas de su destino y sepan cómo hacerlo. En efecto, las dos grandes barreras del emprendimiento son querer dar el paso (la *actitud emprendedora*) y saber hacerlo (la *capacidad emprendedora*). En términos de competencias, nos centramos en esto último: cómo hacerlo; cómo evaluar y gestionar el riesgo y la incertidumbre; cómo convivir con un escenario de “prototipado” continuo; etc⁶⁴.

⁶⁴ En este sentido, los agentes de búsqueda de empleo consultados nos han apuntado que, a lo largo de los últimos años, la demanda por parte de empresas del perfil emprendedor ha pasado de ser casi inexistente a convertirse en una de las demandas estrella.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Quien dice alumno pasivo hoy, dice convencer para hablar en público mañana. Quien dice alumno activo hoy, dice hablar en público para convencer mañana.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

La vida educativa de nuestros niños se resume a muchas imposiciones y pocas exposiciones.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

La creatividad es el gran olvidado de nuestro sistema educativo. Todos los niños nacen con ella. Se la quitamos por falta de experiencia o para no diferenciar a un niño del resto por inseguridad. La imaginación se acaba de formar alrededor de los 5 años. Es el momento de creación de hábitos en el que las mentes son muy plásticas. Por ello el trabajo hasta los 5 años es fundamental. Los niños tienen que montar su propia imaginación, crearse su propio mundo. Y para ello es fundamental darles un cariño incondicional y apoyarles para crear en ellos seguridad. Aquí los «creo en ti» y «tú puedes» son clave. Esto no aplica para Steve Jobs, Amancio Ortega y otros supervivientes que salen adelante independientemente del sistema educativo al que estén expuestos. Es para el resto de chavales.

Respecto a las competencias cognitivas (lectura, matemáticas y ciencias), no decimos que no sean importantes, ni que estén adecuadamente cubiertas por nuestro sistema educativo. ¡Todo lo contrario! Volviendo a la concepción antigua del trívium, son las más fundamentales para una sociedad y economía del talento. Y, como ponen de relieve los datos de PISA antes presentados, claramente no están bien resueltas hoy en España. Lo que señalamos aquí es que, para el mundo de hoy (y previsiblemente todavía más para el de mañana), las competencias cognitivas son imprescindibles pero no bastan. Las nuevas competencias transversales son, junto con las actitudes, las que se valorarán como diferenciales para la realización profesional y social.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Decidí mandar a mi hija a un colegio extranjero porque quería que le enseñarán a tener iniciativa propia y ser dueña de su destino. Reconozco que sabe menos cosas que niñas de su edad que estudian en colegios españoles. A cambio, en promedio les saca mucha ventaja en actitudes y competencias transversales: sabe cuestionar, priorizar, sintetizar, decidir, auto-exigirse, exponer en público, trabajar en grupo.

Junto con el desarrollo de estas competencias transversales, los expertos han insistido en la necesidad de desarrollar desde la escuela un conjunto de actitudes igualmente imprescindibles hoy y, todavía más, mañana. Entre ellas, algunas han sido citadas con mayor frecuencia: la confianza individual, la actitud positiva, la motivación, el entusiasmo, la constancia, la exigencia, el equilibrio entre esfuerzo y recompensa y, finalmente, la aceptación del cambio.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Nuestros niños y jóvenes deben aprender que las cosas tienen un valor y se consiguen con esfuerzo. Esto es un aprendizaje para toda la vida. Si quieren algo, debe haber un esfuerzo: hay que poner los medios adecuados y fijar una estrategia. Aprender y crecer exige esfuerzo y he encontrado en la universidad gente que no es capaz ni de leer un libro.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

El hombre primitivo necesitaba el miedo como protección, la ira para superar barreras y el contacto humano para su confort. Eran emociones muy básicas pero hoy han evolucionado mucho: la sociedad de hoy nos obliga a controlar emociones múltiples y muy complejas. Como herramienta para la socialización, la educación nos debe enseñar a conocerlas y dominarlas. El aprendizaje emocional nos enseña ante todo a ser personas, conocernos y gestionar nuestras emociones. Lo primero para este aprendizaje emocional es formar a los profesores y tutores.

Teniendo presente que las competencias transversales y actitudes deben reforzarse y ampliarse en edades más avanzadas (universidad, FP de grado superior y formación de postgrado), hay que tener muy en cuenta que actuaciones desde la ESO, la FP de grado medio y el bachillerato, pueden tener un impacto sustancial en su desarrollo. Pero estudios y casos de éxito recientes revelan, además, que hay que complementar las actuaciones en adolescentes con otras desde la educación primaria, buscando la adquisición temprana de conceptos y el desarrollo en los niños de la predisposición, de la inquietud y del hábito (mediante juegos, actividades prácticas, micro-retos...).

Desde esta perspectiva, pensando en términos de actuaciones precursoras, la propia educación infantil en las guarderías debe ser concebida desde la calidad educativa y pedagógica, y no debe ser entendida sólo como una ayuda a los padres o un sitio cómodo para dejar a los niños. La guardería es la base desde la que se van a poner todos los cimientos de la educación y las semillas de los talentos realizados.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

En la educación, pero especialmente en la educación infantil, tenemos que tener claro que no es lo mismo educar que escolarizar.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Se debe huir de situaciones en las que una prestación subcontratada por un ayuntamiento a una empresa que ofrece servicios de jardinería, seguridad y limpieza, termine también por incluir servicios de guardería. No se trata de tener ocupados a los niños o de tener un sitio donde dejarles cuando uno va a trabajar. Las semillas de los talentos futuros se siembran en la guardería. Son determinantes para la educación de cualquier niño.

Consideremos como ejemplo la propensión a emprender. Para enseñar a niños y adolescentes a emprender seguramente lo último sea crear una nueva asignatura teórica sobre la historia y los fundamentos del emprendimiento. Para aprender a emprender, hay que desarrollar a diario en los alumnos la actitud y capacidad emprendedora, invitándoles a hacer de mini-emprendedores, consiguiendo que aprendan haciendo, jugando, participando y creando.

Finalmente, queremos poner de relieve una cuestión que está implícita en el tercer grupo de competencias transversales antes comentado (*trabajo en equipo, globalización, gestión de la diversidad, virtualización del trabajo*) y que es clave para la actividad en entornos globales, multi-idioma y multiculturales. Hablamos de la cuestión del dominio de idiomas y en particular del inglés. El inglés sigue siendo una gran asignatura pendiente de nuestro país. Según los expertos, estamos mejorando pero no lo suficiente. La fluidez en inglés es básica para todo: para internacionalizar las empresas, para atraer capital extranjero, para la ciencia, para visitar otros países y para atender a los que nos visitan.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Algunos me dicen que debemos empezar a hablar chino. No lo veo, los chinos están aprendiendo inglés a marchas forzadas. Seguirá siendo la lengua franca universal para años y años.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Hablando de medidas simples y determinantes para mejorar el inglés en nuestra sociedad, ¿por qué no dejamos de traducir las películas? A otros países les ayuda y mucho. ¿Por qué el Rey o el presidente del gobierno no dan una parte de su próximo discurso en inglés? Serían medidas de gran impacto y muy baratas.

Transforma Talento

Desafío.

Ciclo vicioso en el desarrollo profesional del profesorado escolar

EN RESUMEN. La función docente es de las más trascendentes de un país. Debe cambiar creando un círculo virtuoso y exigente que identifique mejor las vocaciones y los talentos; seleccione a los que realmente quieran y puedan; premie a los que demuestren más méritos y logren mejores resultados; fomente la innovación y el reciclado continuos; y en casos extremos pueda castigar la mala praxis o los resultados recurrentemente deficientes

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Los profesores son la clave, pero no tienen la llave.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Donde otros ven bloques de mármol, el profesor ve una escultura de Rodín.

El profesor es, sin ningún género de dudas, el actor clave para la excelencia educativa y, al tener el potencial de convertirse en agente dinamizador del cambio, también es determinante en cualquier transformación del sistema escolar. De cara a aumentar su preparación y rendimiento, un paso imprescindible es la mejora de su proceso de captación y formación inicial. Esto no se centra sólo en la implantación de un proceso de formación inicial del profesorado más completo y riguroso que asegure además la vocación por la profesión, sino en elevar el estatus social que se confiere a la carrera docente mediante procesos de selección de candidatos más exigentes y una mayor valoración social.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Tenemos que cuidar la educación. Cada vez está intentando entrar más gente sin vocación, que simplemente no encuentra trabajo en lo suyo.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Un profesor debe vivir lo que transmite. Esto los niños lo captan en seguida. Es una profesión que necesita de una base vocacional pura y luego ya te especializas en lo que más te gusta. Detectar y crear vocaciones docentes es esencial porque no estamos hablando de un simple puesto de trabajo.

Otro factor clave aquí es la mejora en el apoyo pedagógico inicial para los nuevos profesores. Según los docentes y expertos consultados, actualmente las acciones formativas tutorizadas y presenciales (que implican acompañar a los aspirantes a las aulas para ayudarles a mejorar la aplicación de las técnicas aprendidas y a compartir mejores prácticas) son la excepción o son prácticamente inexistentes. Concretamente, en el caso de los profesores de secundaria, el informe TALIS 2009 de la OCDE indica que la orientación y la formación que éstos reciben en el aula al iniciar su trabajo son muy escasas en España y, en el espacio OCDE, sólo Brasil se sitúa detrás de nosotros.

Como resultado, nos encontramos en secundaria con profesores que se enfrentan con la complejidad de dar una clase después de haber hecho un master pedagógico, proviniendo a veces de disciplinas alejadas de la educación. Como apuntan, su problema no es tanto que desconozcan los contenidos o tengan un déficit de interés o vocación. Simplemente no están dotados de las “herramientas” adecuadas ni tienen las vivencias suficientes, para aproximarse a los alumnos o para relacionarse con sus familias. En todo ello, hay que tener presente que les toca educar a unos alumnos en uno de los rangos de edad más críticos para su desarrollo personal y competencial.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Sabemos que nuestro centro es muy duro y problemático así que, antes de que un profesor se una a nuestro proyecto, le pedimos que venga, lo vea y pruebe a dar clase. Necesitamos estar seguros de que sabe a lo que se expone, que profesores que ya están dentro vean también que será un buen profesor, incluso, que los alumnos a los que dará clase le valoren y consideren que sabrá conectar con ellos y enseñarles. El único modo de sacar adelante un centro tan duro como el nuestro, es que todos los que lo vivimos, alumnos y profesores, no sólo luchemos juntos, sino que sepamos que estamos luchando juntos. Después de este proceso de captación, el profesor que se incorpora sabe que se suma a un proyecto educativo.

Entre el profesorado, la falta de incentivos (tanto recompensas más tangibles como reconocimientos más intangibles) vinculados a sus resultados y a su rendimiento individual, no ayuda a mejorar la calidad del proceso educativo y el mantenimiento de la exigencia y mejora continua. Y, lo que a veces es peor, imbrica al talento docente en la rutina y la monotonía, uniformizando e igualando a la baja las habilidades propias y diversas del profesorado.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Todos los profesores deberían ser evaluados y preparar ellos mismos en consecuencia su propio plan de mejora personal que fuera visado por su centro.

Cuando se habla aquí de incentivos, no se alude sólo a un modelo de recompensa económica o de desarrollo profesional, sino también a un reconocimiento del trabajo bien hecho, premiando a aquellos docentes que tengan actuaciones de mayor calidad y relevancia para el alumnado. Diferentes datos refuerzan las múltiples opiniones recabadas en relación con esta falta de incentivos a nuestros profesores sobre la base de sus resultados meritocráticos y avances individuales:

Como hemos destacado anteriormente, aunque los profesores españoles tienen una remuneración inicial superior a la media de los países de la OCDE, la diferencia entre su salario al comenzar su carrera y tras 15 años de experiencia, es inferior en nuestro país en comparación con otros de la OCDE (tanto en educación primaria, como en ESO y bachillerato).

El informe TALIS 2009 de la OCDE revela que la mayoría de los profesores españoles piensan que sus compañeros más eficientes no son los que reciben mayor reconocimiento ni mayores compensaciones económicas.

Los mismos datos muestran que profesores que no se esfuerzan en su trabajo u obtienen reiteradamente pobres resultados, tampoco parecen ser sancionados en consecuencia.

Finalmente, en España no llegan al 20% los profesores que se benefician de algún tipo de reconocimiento.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

¿Cómo se incentiva al funcionariado público a asumir más riesgos si su nivel de sueldos está tan regulado e igualado a la baja?. Entiendo que esto no lo recogeréis en el informe final, pero permitidme hacer una reflexión en voz alta. Tal vez podamos crear caminos alternativos en los que los funcionarios puedan ganar más, mucho más a cambio de renunciar a cierta estabilidad. Algo similar ocurrió con las *charter schools* en EE.UU., los funcionarios públicos se pasaron a otros modelos con muchos más beneficios aunque también con más riesgo. El resultado es asombroso: el modelo funciona y muchos, me refiero a los buenos y vocacionales, ¡están encantados!

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Los resultados académicos de los alumnos no pueden ser, desde luego, el único criterio para evaluar a un profesor, ni pueden manejarse con ligereza. Pero dependen también y mucho del profesor que puede marcar la diferencia para bien y para mal. Y cuando lo hace claramente para mal, la administración educativa (la dirección o la inspección) tiene el derecho y el deber de plantearle un plan de mejora y, si no lo cumple, de prescindir de él. Hablar de despedir a un profesor puede sonar muy agresivo, sobre todo si eres profesor, pero desde el punto de vista de la sociedad no es ningún problema: entre los cinco millones de parados actuales hay sin duda miles que serían mejores profesores que otros tantos que ahora lo son.

La cuestión antes citada de la formación requiere un tratamiento específico. Nos encontramos con un mundo global marcado por el dinamismo, con una vorágine de cambios y avances, en el que la formación de los profesionales de prácticamente cualquier sector (y en especial de aquellos más intensivos en conocimiento), ya no puede limitarse a la preparación recibida inicialmente por los trabajadores como parte de sus estudios de titulación. Y el profesorado se incluye precisamente entre estos grupos más intensivos en conocimiento.

Ante esta realidad de cambio constante, la formación continua del profesorado es clave para conseguir la creación e incorporación de innovaciones educativas, el dominio y la impartición efectiva de unas competencias transversales en permanente evolución, y en general para dotar a los docentes de las habilidades y de los medios adecuados para hacer su trabajo con mayor efectividad, eficiencia y facilidad.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Nos hicimos la siguiente pregunta: «¿qué hacemos para que las próximas generaciones de profesores mejoren?». La respuesta fue directa e inmediata: «Tenemos que centrarnos en las escuelas de pedagogía». Y decidimos poner el foco en las 10 más grandes del país⁶⁵.

⁶⁵ El entrevistado hace referencia a una iniciativa nacional que ha impulsado en un país latinoamericano.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Desde las escuelas, no trabajamos lo suficiente los calendarios escolares. Tenemos que dedicar tiempo a los niños, pero también a los profesores. Tenemos que rediseñar no sólo el tiempo de los niños en la escuela, sino también el de los adultos: deben preparar sus clases, analizar los resultados de sus clases, formarse, entrenarse pero también inspirarse.

Según nos apuntan los expertos consultados, en el caso de España, a pesar de la existencia de muchas prácticas de formación para el profesorado y de la relevancia de sus contenidos, no se pone suficiente foco en la formación para nuevas competencias y técnicas educativas, en el intercambio abierto de experiencias y lecciones aprendidas (dentro del centro y entre escuelas), en la aplicación práctica de los nuevos conocimientos adquiridos y en las acciones de apoyo presenciales y tutorizadas.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

En el principio de los principios, el magisterio nos enseña a programar nuestra actividad como profesores pero luego se nos olvida y nos invaden la rutina y los malos hábitos.

Si este escenario lo complementamos con una edad media del profesorado alta (y cuya formación original no contempló por ende todos los nuevos retos y técnicas) y recientemente con restricciones coyunturales en la incorporación de savia nueva debido a la crisis y sus recortes, nos damos cuenta del alto riesgo que corremos de encontrarnos con un amplio espectro del profesorado, que no es que no quiera incorporar aspectos de innovación educativa en el aula, o no esté interesado en impartir nuevas competencias transversales, sino que simple y llanamente no cuenta con la formación y la preparación adecuadas para ello.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

A pesar de todo lo que se diga de los centros, existen centros públicos, en las mismas zonas y con el mismo perfil de estudiantes que tienen resultados muy diferentes. El papel del gestor del centro es clave y el del profesorado también. Aún pueden, a pesar de todo, marcar la diferencia.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

La calidad de un profesor debe ser inversamente proporcional a la edad del alumno.

Desafío.

Déficit y tardanza de actuaciones para grupos en riesgo y alumnos de altas capacidades

EN RESUMEN. Las actuaciones para grupos en riesgo y alumnos de altas capacidades son demasiado tardías e insuficientes para resolver con tiempo y efectividad los problemas a los que se enfrentan y las necesidades que tienen.

Los expertos y diferentes estudios señalan que se puede anticipar, en grandes líneas, la evolución de los alumnos desde edades tempranas. Por ejemplo, se podría identificar ya a los diez años al 90% de los alumnos que sufrirán abandono escolar con 15 años y que, incluso, con los datos de algunas Comunidades Autónomas, ya en segundo de primaria se podría identificar al 75% de los mismos⁶⁶. En la actualidad, el tratamiento de alumnos en riesgo o de altas capacidades sufre de respuestas demasiado tardías. Esta situación no sólo repercute en los mismos, sino que además perjudica al resto de sus compañeros por un efecto de interferencia o arrastre.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Pedimos a la escuela de primaria no que lean o escriban, sino que no abandonen a ningún niño.

Es clave entender el problema que ponemos de relieve aquí. Empecemos primero con los alumnos de altas capacidades. Lo primero es romper mitos y falsas verdades que perduran al respecto: los niños de altas capacidades ni son “raros”, ni conflictivos, ni soberbios, ni antisociales. Son chicos normales y, al igual que cualquier otro, pueden hacer todo tipo de actividades tanto intelectuales como físicas y disfrutan con ellas.

El problema que encuentran los alumnos de altas capacidades es que, si los profesores no están adecuadamente preparados, no saben gestionarles, les frenan y pueden terminar convirtiéndoles en niños rebeldes o encerrados en sí mismos. Estos alumnos tienen un enorme potencial para nuestro país si sabemos ayudarles a desarrollarse y sobre todo a no terminar siendo infelices.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Algunos profesores se sienten incómodos con los chavales de altas capacidades porque siempre quieren contestar a las preguntas y porque saben las respuestas. Otras veces se sienten insultados por ellos porque les corrigen las faltas. Con estas actitudes, los estudios demuestran que el niño no muestra ninguna actitud negativa, sólo intenta compartir, ayudar y avanzar.

En el caso de los alumnos pertenecientes a grupos en riesgo, no estamos hablando de niños inherentemente conflictivos, sino de alumnos que necesitan de actuaciones tempranas y especializadas y que pueden y deben ser rescatados por el sistema. A riesgo de ser caricaturales en los términos, cabe decir que en todo ello el niño es la víctima y no el culpable. Aunque estas situaciones suelen estar fuertemente ligadas a factores familiares, sociales y de entorno que trascienden las fronteras del sistema educativo, la reflexión que sigue se centra en su respuesta desde el mundo escolar. Sin un apoyo anticipado y cercano desde la escuela, el niño queda de algún modo “abandonado” a su suerte y será difícilmente rescatado ulteriormente por el sistema.

⁶⁶ José Manuel Lacasa. *La tesis sociologista del fracaso escolar*. 05.12.2011. ifie.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Estamos convirtiendo algunos centros en cámaras de contención.

A este respecto, la Ley contempla medidas especiales orientadas a los alumnos en riesgo dentro de la ESO. Sin embargo, la opinión recogida indica que, si no se toman medidas en fases más tempranas, el nivel de desajuste de los grupos en riesgo será tan grande en la educación secundaria que se volverá un problema ya muy difícil de corregir y gestionar. Avances en diferentes disciplinas (particularmente en neurociencia y pedagogía) están aportando además nuevas fórmulas para detectar y prevenir desde edades tempranas este abandono escolar futuro. Algunas iniciativas de la sociedad civil para la ayuda a estos grupos están mostrando además ya un camino para la mejora perceptible de su situación.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Algunos recortes por la crisis no sólo están afectando a infraestructuras y materiales; también están reduciendo al personal de apoyo. Como consecuencia, corremos el riesgo de terminar con grupos desprotegidos que estén aún más fuera del sistema. El trabajo del personal de apoyo con las comunidades es como una planta: no se puede dejar de regar un año y retomarlo al siguiente, porque se habrá perdido prácticamente todo el trabajo realizado.

A lo anterior se suma una serie de fenómenos que van más allá de los malos resultados académicos y los cuales complican y agravan aún más la situación. Según el informe TALIS 2009 de la OCDE en el que participan directores de centros de educación secundaria, los factores que afectan negativamente al proceso de aprendizaje en España se reparten como sigue: interrupción de clases (70%); clima negativo en las aulas (60%); absentismo escolar (53%); abuso verbal por parte de los alumnos (27%); uso y posesión de drogas y/o alcohol por parte de los alumnos (20%).

En otra escala de gravedad, surge el caso de centros que tienen grupos en riesgo prácticamente en su totalidad. Entonces, las situaciones de riesgo no se limitan a casos que puedan ser tratados como excepciones y mediante programas de refuerzo. Son generalizados a todo el centro, normalmente por su proximidad con zonas desfavorecidas o conflictivas (con marginalidad, delincuencia, falta de tradición educativa, inmigración con otros idiomas o tipos de estudios...) o sencillamente barrios azotados por el desempleo y la precariedad laboral.

En estos casos, el perfil de alumno en riesgo no es la excepción sino la regla. Resulta especialmente preocupante la situación de los centros de secundaria con grupos en riesgo en los que se mezcla a niños de primero de ESO, de 12-13 años, con jóvenes conflictivos de 16 años. Estos centros deben contar necesariamente con medidas y recursos especiales para conseguir mejorar las expectativas y oportunidades de sus alumnos.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En los centros públicos, hay que separar a los alumnos de la ESO de los de bachillerato y volver a llevar la ESO a las escuelas. No es suficiente con la separación actual de horarios y zonas, porque en la entrada coinciden todos y existe una diferencia demasiado grande entre los más jóvenes y los más mayores.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Lanzamos una iniciativa para que los chicos mayores pasaran tiempo en las aulas hablando con los más jóvenes abiertamente y enseñándoles a leer. Esta práctica es imprescindible en nuestro centro para que aprueben y, para poder realizarla, deben ser “elegibles”. Sabemos de casos en que los chicos mayores ya en sus barrios han evitado que los más jóvenes a los que habían enseñado a leer, se metieran en problemas. No podían dejarles caer, a fin de cuentas les habían enseñado a leer.

Nuevamente, la pregunta de fondo aquí es saber cómo instrumentar en la práctica ese refuerzo de las actuaciones tempranas y especiales para alumnos y centros en riesgo. Implican más recursos, una preparación distinta, una mayor capacidad de gestión autónoma del centro, mejores incentivos para el profesorado y el personal de apoyo, etc.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

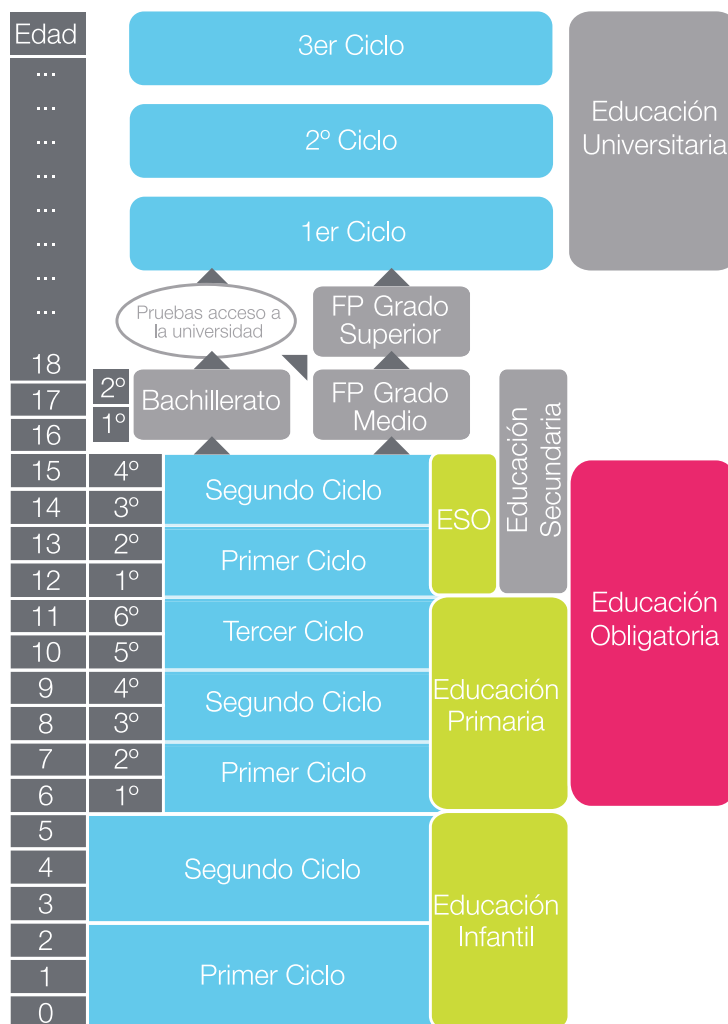
En el sistema actual, los profesores acumulan puntos hasta que finalmente pueden elegir la plaza que quieren. Normalmente esto lo consiguen después de varios años, con lo que, desde su conocimiento del sistema, eligen centros menos problemáticos. De este modo, los centros complicados quedan para los profesores con menos puntos, que son típicamente los que cuentan con menos antigüedad y menos experiencia. Como resultado, en general, tenemos profesores con menos experiencia en los centros más duros y además, cuando llegan, muchas veces les hacen tutores. Una vez allí, si los cursos están organizados por capacidades, normalmente se les asigna de nuevo los grupos más duros, con lo que se profundiza aún más en el problema. Pero esto denota otro problema y es que, aunque esto podría ser de otra manera porque es potestad del director del centro, el mecanismo de elección del director del centro implica que en el futuro vuelva a ser profesor, con lo que mejor no hacerse enemigos porque si no en un par de años, de vuelta como profesor, le podrían asignar los peores horarios y grupos.

*Desafío.
Rigidez del itinerario educativo escolar*

EN RESUMEN. Aplicamos a nuestros niños y adolescentes un itinerario formativo demasiado rígido, obligándoles a completar un camino común que desaprovecha talentos, frustra vocaciones o termina motivando abandonos.

Dentro del itinerario educativo (Figura 9), la Ley Educativa determina que las administraciones educativas deben regular soluciones específicas en función de las particularidades de los alumnos, tanto para los excelentes como para aquellos que manifiesten dificultades especiales de aprendizaje o de integración en la actividad ordinaria de los centros. El concepto de personalización está por lo tanto implícito en la normativa vigente.

Figura 9. Estructura del sistema educativo español a fecha de inicio del curso escolar 2012/2013 (Fuente: CIDE, MEC)



Transforma Talento

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Ahora mismo, tenemos una ESO de cuatro años y un bachillerato de dos. A mi modo de ver esta ESO es demasiado larga. Tendríamos que pensar en una ESO de tres años y un Bachillerato de otros tres. Parte de la violencia en las aulas nace de chicos a quienes tenemos retenidos en un sistema que no les gusta y no quieren.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

A los 17 años los chicos tienen que decidir qué van a estudiar, lo que en cierta medida determinará el resto de sus vidas. Pero no son pocos a los que nunca han dejado tomar una decisión hasta que tienen esa edad, por lo que lo normal es que elijan muy mal. Es necesario que los chicos maduren antes, que les dejemos madurar y que les ayudemos a madurar.

Los expertos consultados señalan que ya con nueve años de edad se identifica claramente a muchos de los alumnos que van a tener problemas más tarde en la Educación Superior Obligatoria, normalmente porque su perfil de talentos es muy práctico y los contenidos de la ESO son para ellos demasiado conceptuales. Los estudios revelan por otro lado que, a esa misma edad, los logros observados en los alumnos de una misma clase pueden suponer diferencias superiores a cinco años escolares⁶⁷.

La inteligencia colectiva consultada identifica claras limitaciones en querer mantener el itinerario educativo vigente que, durante un periodo largo, no se adapta a muchas excepciones que se dan dentro del colectivo estudiantil. Como resultado, se obliga a completar un mismo estándar de estudios a tipologías de alumnos que tendrían oportunidades en otros tipos de ciclos. Forzados a completar un camino común, sus talentos se desaprovechan, ellos se frustran, o incluso se pierden porque lo que finalmente ocurre en muchos casos es que, en cuanto tienen posibilidad, terminan abandonando los estudios.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La hipótesis que tenemos que asumir en nuestro sistema educativo es que todos los alumnos tienen potencial, pueden llegar a donde quieran y pueden aprender más y mejorar. El mensaje de «este alumno ha llegado a su máximo nivel» es terrible. Además, si un profesor lanza esos mensajes al propio interesado destruye al alumno que se lo termina creyendo.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Tenemos un sistema educativo que no es capaz de apostar porque cada alumno tiene que salir del sistema. En Finlandia, si un alumno no sale es responsabilidad del profesor y del director. Aquí demasiadas veces se acusa al alumno y a su entorno.

⁶⁷ McKinsey. *How the most advanced educational systems keep getting better*. 2007.

En este sentido, son tres los problemas que identifica y destaca la inteligencia colectiva pulsada:

Alumnos con dificultades. Existe una gran coincidencia sobre la necesidad de llevar a cabo actuaciones más personalizadas, extendidas, eficaces y precoces en aquellos alumnos con dificultades tempranas. Son los que, normalmente, terminan abandonando la escuela. En estos y otros casos, el sistema educativo debería ser capaz de valorar caso por caso para aplicar las actuaciones tempranas oportunas.

Alumnos excelentes. Hay que reconocer que, en la práctica, nuestro modelo educativo no logra fomentar la *excelencia*, ni la aborda con el enfoque que requiere. Por ejemplo, como hemos comentado, según los resultados de PISA, tenemos más alumnos que otros países de referencia en la franja inferior de resultados y muchos menos en la franja superior (la llamada *excelencia*).

Reversibilidad y flexibilidad de los cambios. El tercer problema sobre el que se pone el acento es que ningún sistema de detección temprana de talentos y de planificación de medidas correctoras, puede ser perfecto en niños y adolescentes que se encuentran en pleno proceso de crecimiento y en un mundo tan cambiante como el de hoy. Por ello, el sistema debe ser flexible y dinámico en su concepción para permitir las aproximaciones sucesivas y abrir la puerta a eventuales vueltas atrás. No se puede ni se debe hipotecar el futuro de alguien por una decisión equivocada. Adicionalmente, ciertas bifurcaciones o conexiones del sistema (por ejemplo la conexión entre la FP de grado medio y la superior) requieren de una revisión para introducir mayor coherencia y equidad en el sistema.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Ser más lento no es ser más tonto. Al lento se le descuelga. Hay que acomodar la velocidad a cada uno pero sin penalizar el ritmo de los más rápidos.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

La agrupación por capacidades es un problema de los padres no de los chicos. Y no sólo hay que pensar en los alumnos excelentes y en los que van más atrasados. También están los que sencillamente son más vulnerables, ni más rápidos ni más lentos, a los que tenemos que enseñar de manera diferente en un entorno en que se sientan más seguros.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

El problema de la participación en los grupos avanzados está en ¿a quién destinamos a ellos? Realmente es un problema de los padres no de los alumnos. Se podría hacer que la entrada en estas clases fuera voluntaria, a cambio del cumplimiento de unas aptitudes de disciplina, participación, etc. No tendría por qué ser por resultados. Todo aquel que entra cuenta con motivación, por lo que se esforzará. Quien no cumpla con las aptitudes, podría ser excluido de estos grupos y saldría del refuerzo voluntario. Habría demostrado que en realidad no quería estar.

Todo ello redundaría en la rigidez del itinerario educativo en la educación primaria y la secundaria. La cuestión clave aquí es saber cómo instrumentar en la práctica un seguimiento personalizado, proactivo, cercano y efectivo para cada alumno, a lo largo de todo su ciclo escolar, y en particular quién puede y debe llevarlo a cabo.

Transforma Talento

Por otro lado, tenemos un sistema que no detecta por igual todos los talentos. Algunos no son reconocidos o incluso reciben mensajes negativos cuando son muy valiosos para el bienestar y el desarrollo de un país. Como ha revelado el capítulo 1, lo importante para una sociedad y economía no es el talento, sino los talentos, y cuantos más diversos mejor. Son necesarias actuaciones muy tempranas, un buen servicio de detección y orientación para todos los talentos, unidos a maestros muy bien formados para detectarlos y actuar ante ellos. Retomando las palabras de un orientador entrevistado, «tenemos que usar todas las cuerdas tirando de donde están, no de donde queremos que estén».

En ello subyace un verdadero cambio de paradigma educativo: nuestro sistema es una herencia del siglo XIX donde el leitmotiv era la industrialización. El Siglo XXI exige proveer a cada alumno de los instrumentos para detectar sus talentos latentes, potenciarlos y realizarlos. El seguimiento para detectar talentos debe ser personalizado desde los 5, 6 ó 7 años. Ahora con las nuevas capacidades y conocimientos pedagógicos de los que disponemos, tenemos la posibilidad de hacer esto realidad. Implicar pasar el foco de la administración y del sistema, al colegio y luego al aula que tiene que ser el verdadero punto focal, creando una verdadera comunidad de aprendizaje, gestionando cada tiempo y actividad, así como los roles y las presencias.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Los niños parten de unos talentos recibidos y desarrollados. El cerebro es maleable, es decir, sensible a la experiencia. Según la teoría de la neuroplasticidad, el cerebro puede cambiar su propia estructura y funcionamiento a través del pensamiento y de la actividad. El aprendizaje cambia las conexiones neuronales y la experiencia modifica la expresión genética. El cerebro está constantemente adaptándose en respuesta al entorno y circunstancias cambiantes. Lo que no se usa se pierde. Existen dos periodos de reorganización cerebral espectacular donde se produce un aprendizaje ultrarrápido: de 0 a 3 años y de 10 a 15 años.

En todo este proceso resulta por tanto clave el sistema de orientación y acompañamiento. Los orientadores profesionales deben acompañar al alumno durante todo su vida escolar y deben estar cercanos en los momentos clave. El primer orientador es el profesor-tutor: tiene mucha cercanía y conocimiento en primaria pero los pierde en secundaria porque el alumno empieza a interactuar con múltiples profesores. En secundaria hemos aplicado el modelo de primaria, cuando la realidad es otra. Es verdad que la ley indica que esta labor no es sólo del profesor-tutor, sino de todo el colectivo, pero la realidad es que esta actividad tiene poca consideración en términos de reconocimiento, salario y tiempo (tanto para formarse como para hacer). Adicionalmente están los orientadores de centros, pero la atención que pueden dedicar suele ser limitada.

A la hora de detectar dificultades y problemas, tan importante es la atención individual como la grupal. La escuela es el segundo foco de socialización de nuestros niños, necesita profesores que actúen como líderes sociales. Pero no todo el mundo sirve para maestro, profesor, tutor y mucho menos para líder social.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Lanzamos hace tiempo el enfoque de “chicos tutores”. Se trata de que, voluntariamente, los alumnos más avanzados en algunas asignaturas participen en los grupos que requieren refuerzo para ayudar a los alumnos atrasados. Descubrimos que muchas veces un chico entiende mejor que el profesor por qué otro chico no entiende una explicación. Hemos conseguido reducir la violencia en las aulas, mejorar los resultados de los grupos de refuerzo, mientras que para los chicos más avanzados sirve como una auténtica formación de liderazgo. Todos ganan.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

La orientación escolar no es sólo decidir a qué universidad o centro de FP mando una solicitud. Seguramente sea uno de los momentos más importantes de la vida de uno. Hay que hacer una parada para pensar mucho, con uno mismo y con otros, pensar cómo uno se quiere desarrollar como persona, qué quiere ser, qué ha vivido, qué querría vivir, cómo es y quiere ser, cómo se sueña, cómo se ve.

Desafío. Infravaloración de la formación profesional

EN RESUMEN. La formación profesional es un rumbo educativo de valor socioeconómico claro pero está socialmente infravalorado y depreciado, sobre todo entre los padres. Esto provoca que alumnos con talentos visibles para la FP la rechacen y que otros la elijan, pero marcados por una sensación infundada de fracaso.

Muchos de los expertos destacan cierta confusión social en relación con el papel real de la FP en nuestro sistema educativo y, en general, en la sociedad. A menudo el bachillerato y, seguidamente, la universidad son percibidos como el destino mejor para los jóvenes que quieren tener buenas expectativas profesionales o abordar estudios superiores, cuando en realidad son el sitio para formarse sólo en un determinado tipo de perfiles profesionales. Esto viene sin duda provocado por la necesidad de revalorizar la imagen de marca y la reputación de la FP frente a la combinación bachillerato + universidad (entendida erróneamente como el “destino de los exitosos”).

Este mito dominante genera desde frustraciones hasta fracasos personales, tanto para los padres como para los estudiantes. Debe quedar nítido: la FP de grado medio y superior es un camino formativo de valor personal y socioeconómico, duro y exigente, competitivo en términos de empleabilidad y expectativas profesionales y que debería absorber a una proporción de jóvenes significativamente superior. En Alemania por ejemplo, el ratio *formación universitaria vs. profesional* es 1:3, mientras que en nuestro país en el curso 2009-2010 había 517.344 alumnos matriculados en FP y 1.559.638 en la Universidad⁶⁸. Este dato es profundamente revelador de una anomalía estructural, bien intencionada en sus orígenes (educar más a más gente) pero grave en sus consecuencias.

Adicionalmente, determinadas ramas y entidades de la FP de grado medio revelan una débil conexión con la realidad del mercado y una baja aportación de valor real para los alumnos, que termina penalizando su empleabilidad y desarrollo profesional una vez incorporados al mercado del trabajo. Esta problemática tiende a disminuir en la FP de grado superior que, en general, está más conectada con la realidad del mercado y, al estar más especializada, tiene una contribución de valor mayor para el estudiante.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Una madre vino a verme el otro día. Estaba muy preocupada porque, según sus propias palabras, su hijo iba a «terminar en la FP después de tantos años de esfuerzo y estudio». Le dije que no se preocupara por tres motivos: primero porque es donde más iba a brillar su hijo por los talentos que tiene y que ha ido desarrollado gracias a tantos años de esfuerzo y estudio; segundo porque por sus talentos seguramente después de la FP él encuentre muchas más salidas profesionales que si fuera a la universidad; tercero que Amancio Ortega, el creador del imperio Zara, tampoco fue a la universidad y está entre los hombres más ricos del mundo.

⁶⁸ Fuente: INE, Curso 2009-2010.

*Desafío.
Falta de una estrategia de Estado en educación*

EN RESUMEN. No tenemos una estrategia educativa que sea ambiciosa, estable y de consenso, lo que provoca un carrusel periódico de cambios al compás de los ciclos electorales.

La educación tiene carácter de Estado porque incide directamente en la vida y los sueños de nuestros ciudadanos, porque toca activos fundamentales de la riqueza del país y porque exige estabilidad a medio y largo plazo. Son imprescindibles estrategias educativas de Estado que trasciendan de los ciclos políticos y no estén al albur de intereses oportunistas o partidistas. Estas políticas integradoras de Estado se deben ubicar en otro plano cuya base sea el consenso estable entre fuerzas políticas y, donde proceda, la sociedad civil (bajo la figura de expertos, muestras representativas, agentes sociales o cualquier otra manifestación relevante).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Cuando decimos que «para educar se necesita a toda la tribu», no nos referimos sólo a que todo el entorno de un niño debe ayudarlo a desarrollar sus talentos. Nos referimos también a que todos deben dar un mensaje coherente y asumir la educación como un asunto de todos y de interés general.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

El fracaso de nuestro sistema escolar es doble: por un lado tenemos alumnos que no alcanzan los resultados básicos; por otro lado tenemos alumnos que, pudiendo tener resultados altos, no llegan. Resolver estos dos problemas es algo que nos pide nuestra Constitución. Este fracaso es de toda la sociedad, no sólo de nuestro sistema educativo.

Este plano de estrategia-país con concordia y estable en el tiempo no ha tenido en las últimas legislaturas un reflejo real en la agenda educativa de España y menos en su gobernanza. Más allá de pactos puntuales, parece que no existen las voluntades para el consenso necesario a estas políticas de Estado. De hecho, la evolución de nuestro país tiende a ser la contraria, con una politización creciente de asuntos educativos que deberían estar alejados de las lícitas luchas partidistas.

La falta de acuerdos políticos estables en cuestiones educativas entre las fuerzas mayoritarias, así como entre los sucesivos gobiernos centrales y autonómicos, ha terminado en lo que en muchos casos se percibe como una verdadera “catarata” de reglamentaciones que se superponen, sustituyen o desaparecen sin continuidad y con cierta percepción ciudadana de hacer primar las estrategias partidistas sobre la estabilidad y coherencia educativa.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Tenemos que abandonar la guerra ideológica en la educación, que lo único que consigue es la desconfianza entre los interlocutores y que deviene en inmovilismo. No debemos dejarnos arrastrar por determinar qué es lo bueno y qué es lo malo, porque es una guerra sin fin. Ahora nos bastaría con poder determinar en qué estamos de acuerdo que ayudaría a mejorar nuestra situación actual.

Transforma Talento

Esta lucha política táctica provoca que el profesorado, la pieza clave para la transformación de nuestro sistema educativo, termine a menudo desorientado e inseguro, preguntándose por la reglamentación en lugar de por los estudiantes. Incluso le llevaría a terminar adoptando una postura desconfiada hacia cualquier cambio o nueva iniciativa, pues intuye que en el siguiente relevo de gobierno seguramente vuelva a cambiar. Para colmo, en muchas reformas, los cambios llegan al personal educativo sin que se le hayan explicado ni se le haya formado en su aplicación.

La meta detrás de la estrategia de Estado en educación debe ser doble: por un lado la definición de una hoja de ruta para lograr la “cantidad” con “calidad” en todo nuestro sistema educativo (esto es, tanto para la educación obligatoria como para la facultativa) garantizando a los alumnos niveles de exigencia altos y estables en el tiempo; por otro lado, un plan de acción a corto y medio plazo para la promoción de los niveles de excelencia educativa, niveles en los que en la actualidad estamos en desventaja frente a otros países con los que nos tenemos que comparar.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Exigimos cada vez menos a nuestros chavales. Es un “juego” perfecto entre padres, alumnos y profesores: los padres están contentos porque sus hijos aprueban; los profesores (no vocacionales) están contentos porque les molestan menos; los alumnos están contentos porque es más fácil aprobar. El único problema de todo esto es cuando terminan los juegos y llega el momento de sobrevivir en la vida real que de juego no tiene nada y donde todo son exigencias.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Admiro mucho a Corea del Sur por cómo han resuelto algunas cuestiones educativas. Los resultados hablan por sí solos de la efectividad que ha tenido la estrategia integral que han diseñado y sobre todo aplicado. Pero también me aterran otras consecuencias que esto ha provocado: el número de suicidios al día siguiente de publicar las notas es sintomático y dramático. Aprendamos de todo lo bueno que ha hecho Corea en su planificación educativa estratégica abordando la Educación como una cuestión de Estado, pero al mismo tiempo nunca olvidemos que tan importante como tener alumnos bien formados es tener niños que sean felices y jueguen.

DETALLE DE DESAFÍOS AL DESARROLLO DE TALENTOS EN JÓVENES: FORMACIÓN UNIVERSITARIA Y FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO SUPERIOR

Desafío.

Limitaciones y complejidad de la gobernanza de la universidad

EN RESUMEN. En términos de gobernanza interna de las universidades, es necesario un gobierno más profesionalizado, efectivo y ágil que combine más autonomía con una mayor y mejor rendición de cuentas. En relación con la gobernanza externa, el modelo vigente obliga a una gran burocracia y rigidez, con la complejidad e ineficiencia añadidas que conlleva el tener que regular a universidades heterogéneas con un sistema uniforme y homogeneizador.

En la actualidad, el sistema general de gobernanza y financiación de las universidades presenta una fuerte regulación uniforme y centralizada que interviene tanto en el qué como en el cómo, incidiendo en múltiples aspectos de la operativa universitaria. Según varias de las fuentes consultadas, el modelo vigente parece estar concebido desde una desconfianza del Estado hacia el funcionamiento autónomo de la universidad, lo que obliga a una fiscalización fuerte y a una normativa exhaustiva. A lo anterior, se suma un complejo modelo de distribución de competencias entre nuestras administraciones (central, autonómica y local). El resultado es una gran burocracia, complejidad administrativa y rigidez normativa.

Al igual que en el caso de los centros escolares aunque de otra manera, el conjunto de universidades españolas no es homogéneo sino muy variado. Está además altamente distribuido en todo el territorio con centros que responden a realidades en muchos casos locales y en las que se producen externalidades en prácticamente todas sus actividades. Como consecuencia, las universidades difícilmente pueden ser valoradas por parte de terceros externos a la propia actividad y realidad de cada centro. Por ello, resulta prácticamente imposible (y también muy ineficiente) que un sistema uniforme y centralizado, regule y fiscalice en detalle y con la coherencia necesaria los equilibrios de la actividad interna de cada universidad desde una perspectiva tanto de calidad (en docencia, investigación y transferencia) como de equidad.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Hay básicamente dos modelos de universidades, el napoleónico y el anglosajón. En el napoleónico todas las universidades dependen del Estado: todo está definido, los planes de estudio, las plazas y todos son funcionarios. En el anglosajón las universidades son autónomas de verdad: simplemente se les acredita validando qué cursos pueden dar y para cuáles no tienen capacidad. En España tenemos una mezcla rara de ambos modelos. El modelo napoleónico puro es inviable en nuestro país porque el mapa universitario es hoy demasiado grande y complejo. Si migráramos al modelo anglosajón, cada universidad se responsabilizaría de sus alumnos, tasas, profesores, planes, de lo que paga a su personal y de lo que cobra de sus alumnos. Tendría autonomía en todo y para todos. El Ministerio de Educación auditaría todo, quitando o dando licencia en función de resultados y decidiendo criterios de reparto presupuestarios en función de la masa crítica de cada universidad y de sus resultados reales en docencia, investigación y transferencia.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La autonomía de los rectores es en muchos casos una excusa. Se pueden hacer muchas cosas pero es verdad que es farragoso y terriblemente lento. He sido rector, no puedo decir que no. Por sacar algo positivo, el que se dilaten las decisiones hace que tengan más fundamento y solidez cuando finalmente se tomen. Lo que provoca esto es que se premie la estabilidad, no el cambio ni romper las inercias. El problema que más me preocupa de los órganos colegiados es que diluyen la responsabilidad; es fácil escudarse en ellos.

Al igual que en el caso de los centros escolares, muchos de los expertos y agentes consultados plantean como vía para resolver este problema una mayor libertad y autonomía de las universidades para que sean más dueñas de su destino, tengan más grados de libertad y sean más ágiles a la hora de decidir, actuar y evolucionar (selección y contratación, remuneración y recompensa, perfiles especiales, métodos pedagógicos, incentivos a la mejora, innovación educativa...). En definitiva, para que cosechen sus propios éxitos y fracasos en el camino hacia una mayor excelencia sobre la base de sus fortalezas y realidades.

Esta mayor autonomía y agilidad sólo tiene sentido si se combina con una adecuada supervisión y rendición de cuentas, tanto de su adecuación a la Ley como de parámetros de calidad académica (más estratégicos y menos operativos, más del qué y menos del cómo) y de equidad. Sin esta rendición de cuentas en términos de resultados, muchos coinciden en que el “remedio” puede ser peor que la “enfermedad”. En el camino hacia esta autonomía responsable, al obligar a una mayor transparencia y evaluación (incluyendo modelos de financiación de cada universidad en función de sus resultados y logros), el desafío posterior⁶⁹ adquiere por tanto un papel fundamental y se convierte en condición *sine qua non*.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Los rectores deben tener poderes ejecutivos de verdad. Deben elegir a todo su equipo desde los vicerrectores hasta los decanos. Los sindicatos deben tener una capacidad de influencia pero puntual y acorde con su papel. Los políticos no deben tener ninguna capacidad de injerencia en cada universidad y deben respetar su independencia. A cambio hay que exigir dos contrapartidas: primero, una plena rendición de cuentas pero por los resultados, no por los gastos; segundo, hay que demandar al candidato a rector credenciales académicas de máximo nivel, un alto nivel de madurez profesional, una experiencia muy acreditada en gestión y sobre todo... que sea de otra universidad.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En muchas comunidades autónomas, el rector es el gestor de una de las tres empresas más grandes de la región. Se le debería exigir la misma capacidad de gestión que para llevar cualquier empresa top3.

⁶⁹ Desafío. Necesidad de una mayor transparencia y evaluación de resultados en la universidad y la FP de grado superior (pág. 80).

Otro factor apuntado como fundamental es la revisión de la gobernanza interna propia de cada universidad. A este respecto, se destaca la necesidad de resolver retos concretos y variados:

Una revisión de los procesos de elección/selección del equipo rectoral y de los decanos (un aspecto ampliamente recogido en muchos de los estudios que abordan el futuro de las universidades en España).

La revalorización y profesionalización del perfil de gestor universitario, abriendo la puerta a la selección y contratación de profesionales especializados externos a la propia universidad, incluso internacionales.

Una mayor implicación efectiva de agentes externos en los órganos de toma de decisión de las universidades o el refuerzo de los órganos de conexión y vinculación con el entorno (por ejemplo, la figura del Consejo Social que, de momento, no ha tomado la relevancia que debería y no ha logrado todavía dar una respuesta real a la inclusión de agentes externos en el gobierno real de las universidades).

La revisión operativa del modelo de gobierno de la universidad buscando una mayor correspondencia y representatividad, tanto académica como social, y la reducción de su burocracia, complejidad administrativa y rigidez normativa.

Finalmente, medidas para facilitar la gestión de la fuerte resistencia al cambio y del elevado corporativismo de una parte del profesorado y de algunos representantes sindicales en las universidades.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

No deberíamos entrar en cómo se elige al rector y a los decanos. Es una discusión que cada universidad debería resolver por sí misma. Que los elijan como quieran y que nos presenten sus planes de futuro y los fondos requeridos al efecto: con ello podremos valorar la ayuda a percibir en función de los resultados.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

La elección del rector es por sufragio universal, como si en los hospitales eligieran los enfermos. Además, si un rector lo hace bien y le gusta, no debería tener que volver a dar clase. El modelo actual te obliga a no enemistarte con nadie porque luego volverás a estar a tu lado o incluso terminará siendo tu jefe.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

He asistido a varios consejos sociales. Los hay buenos y malos. En estos últimos el problema suele ser la fuerte injerencia de los políticos. Influye en su composición el parlamento regional o local sobre la base de escaños. Con ello, lo único que se logra es sustituir el corporativismo universitario por el corporativismo político. Los boards of trustees de EE.UU. son totalmente diferentes: los conozco bien, en ellos el nivel de compromiso y exposición es altísimo.

Una mayor autonomía pero responsable y rindiendo cuentas más por el qué y menos por el cómo, junto con un modelo de gobierno propio más profesionalizado y ágil, se presentan como una vía de avance hacia una mayor excelencia universitaria. Al igual que en el caso escolar, gran parte de los expertos consultados alerta en este sentido sobre la importancia de no sobrecargar al personal universitario con largos y complejos procedimientos de rendición de cuentas. La evaluación debe ser ágil, efectiva y asistida.

Desafío.

Necesidad de una mayor transparencia y evaluación de resultados en la universidad y la FP de grado superior

EN RESUMEN. La rendición de cuentas universitaria y de FP superior es más una fiscalización del gasto que una evaluación integral de los logros (en docencia, investigación y transferencia). El vínculo entre resultados y financiación es débil además de complejo, lo que no genera un incentivo real y transparente para la diferenciación entre centros, departamentos y grupos.

El modelo de rendición de cuentas del sistema universitario y de FP superior sigue en mayor medida una lógica de fiscalización del gasto (¿en qué se gasta el presupuesto?) y menos una lógica de evaluación de la gestión (¿qué resultados se están obteniendo?). Esto ha hecho que, dentro del modelo de gobernanza del sistema de educación superior, se haya desarrollado más la acreditación de programas que la evaluación de instituciones, carreras o grupos académicos.

Los expertos que hemos consultado y los usuarios (en particular padres y alumnos) con los que hemos interactuado, insisten en la falta de transparencia que se tiene a priori sobre la calidad real de la oferta universitaria y de FP, y la limitada capacidad que conlleva a la hora de elegir con conocimiento de causa; centros, titulaciones, carreras y especializaciones. Por ello, las decisiones de elección de centro y carrera se terminan tomando en demasiados casos por motivos de percepciones, proximidad geográfica, comodidad, o incluso por el azar o circunstancias accidentales.

El principal problema de la evaluación universitaria en España no es sólo que no se midan suficientemente los resultados desde una perspectiva integral (docencia + investigación + transferencia + empleabilidad), sino que las consecuencias tanto positivas como negativas de éstos son mínimas, lo que no genera un incentivo para la diferenciación en las universidades y no las imbrica en una dinámica exigente de mejora continua.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

El problema de la accountability en la universidad está en cómo meter en la universidad una práctica que no está o está mal implantada en el resto de la sociedad.

A este respecto, en España la tendencia generalizada de las administraciones educativas autonómicas es establecer la financiación de cada universidad pública a través de un contrato-programa entre la administración y la universidad. En determinadas Comunidades Autónomas, estos contratos-programa contemplan una financiación muy marginal ligada a indicadores de desempeño, lo que conlleva que las universidades tengan reducidos incentivos financieros para generar resultados. En general, entre el 10% y el 15% de la financiación que recibe cada institución suele estar condicionado al cumplimiento de resultados marcados. En el otro extremo, está por ejemplo Finlandia donde el 89% de la financiación se asigna de acuerdo a los logros alcanzados⁷⁰.

⁷⁰ *La educación universitaria en España: el vínculo entre financiación y calidad.* Pérez Esparrells C.

*Desafío.**Mayor transparencia y fomento de la meritocracia en la contratación y promoción del personal universitario*

EN RESUMEN. Es necesario reformular los procesos de contratación para facilitar a los centros y departamentos la atracción del mejor talento y para romper cierta falta de transparencia y endogamia. Las promociones necesitan de incentivos y reconocimientos más flexibles, transparentes y meritocráticos para premiar y retener a los mejores.

Desde una perspectiva normativa, a partir de 2007, tras la reforma introducida por la LOMLOU⁷¹, el proceso de contratación pasó a estar articulado en dos fases principales: una primera de acreditación de candidatos a las plazas públicas, realizada por la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad); una segunda de valoración y selección de candidatos realizada directamente por los departamentos que convocan las plazas. Con este sistema de contratación, a diferencia de otros anteriores, se empezó a acreditar a más candidatos de los que demandaban las universidades, con lo que la segunda etapa de selección realizada por los propios departamentos adquirió la máxima importancia en los concursos de plazas.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Ahora lo que hace un departamento que quiere “fichar” a sus candidatos, es esperar a que obtengan la acreditación de la ANECA antes de sacar la plaza.

Las opiniones consultadas coinciden en tres retos que, en la actualidad, impactan negativamente en el proceso de contratación del personal docente universitario:

1. Dar más facilidades a los departamentos para atraer y retener al mejor talento

En general, los departamentos universitarios no cuentan con los incentivos, recursos y grados de libertad adecuados para incorporar y dar una sólida carrera profesional a los mejores profesionales, tanto nacionales como internacionales. Un elemento clave en el camino hacia la excelencia universitaria es la capacidad de atraer y retener a los mejores, lo que contribuirá a elevar la calidad y credibilidad, tanto docente como investigadora, del departamento al que se incorporen.

Nuestro modelo contrasta con otras fórmulas como la usada por ejemplo en el Reino Unido, donde los departamentos tienen más facilidades para elegir a sus nuevos profesionales al depender sus recursos económicos en gran medida de la producción científica de sus miembros.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Hay que fomentar la movilidad temporal de los perfiles senior, las grandes figuras de cada universidad y los gestores excelentes. La movilidad de los post-docs es buena pero tiene menos impacto a escala de todo un centro. Esto ya lo han resuelto en el fútbol: no sólo se pueden mover los talentos de “Las Masías” de cada equipo, también lo hacen los titulares de los primeros equipos y los entrenadores. La movilidad de los perfiles sénior hace que ganen todos: el centro origen (que fomenta su imagen de marca, su red de relaciones y la experiencia de su personal), el centro destino (que se beneficia de la contribución del personal en movilidad) y el que se mueve (que extiende sus conocimientos, credenciales y relaciones).

⁷¹ LOMLOU: Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En España, entrar en la élite docente e investigadora que supone ser profesor emérito te hace sentirte como uno que recibe la caridad de los demás. Cuando en otros países te da la imagen de marca de los mejores, hace que te paguen más y te centra en enseñar a los jóvenes, aquí se resume en un dato: cobrar 1.000€ al mes.

2. Incentivar el regreso de nuestros investigadores jóvenes de alto potencial

Tras doctorarse, los jóvenes investigadores de alto potencial suelen tener una estancia en el extranjero en centros de referencia (es el llamado *postdoc*). Cuando vuelven a España para desarrollar su trabajo, se enfrentan a un complicado proceso burocrático para obtener un contrato temporal, normalmente con un sueldo inferior al que tenían en el extranjero y sobre todo con una fuerte sensación de que un factor clave en el proceso de obtención de una plaza es la “proximidad” de los candidatos a los departamentos, incluso a veces por encima de la calidad de los méritos.

Estos jóvenes investigadores de alto potencial son un activo básico para la excelencia de nuestra universidad. Tienen expedientes destacados, han adquirido experiencia internacional y han trabajado y aprendido de centros y expertos de referencia. Por ello, se debe evitar a toda costa su pérdida dándoles condiciones de retorno favorables (o como mínimo no desfavorables) y justas. La incertidumbre sobre sus posibilidades si no cuentan a su regreso con un “departamento de acogida”, las reducidas expectativas de desarrollo profesional, unidas a la baja demanda de investigadores por parte de nuestro sector privado, son otros frenos que suelen conducir a la pérdida de esta savia nueva básica para rejuvenecer nuestro talento universitario y mantener alto su nivel de rendimiento.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

El sistema actual de doctores es muy débil y desde luego está lejos de promover la excelencia académica: los sueldos son bajos, la inseguridad es alta, el reconocimiento empresarial inexistente y la fuga de talento continua. Es clave para optar a algunas posiciones pero las salidas profesionales son escasísimas: 25.000 candidatos pueden estar optando a sólo 1.000 puestos, la consecuencia es un modelo con riesgo por aspersión donde muchísima gente se queda fuera y ante una terrible encrucijada para saber a qué dedicarse profesionalmente.

3. Romper en la universidad la falta de transparencia y las percepciones de endogamia

Otro de los resultados actuales del proceso de contratación es la sospecha recurrente de endogamia reportada por muchos estudios e informes. A menudo, el problema es de percepciones («la mujer del César no sólo tiene que ser honesta sino también parecerlo» decía el aforismo latino del propio Julio César). Otras veces como acabamos de comentar el problema es real, prevalecen la proximidad y afinidad frente a los méritos y credenciales. Aquí incidimos en las percepciones, el primero de los dos casos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La universidad es endogámica porque nuestra sociedad es endogámica.

En las conversaciones mantenidas a lo largo de la iniciativa, se ha destacado que no se trata de que los doctores que obtienen las plazas sean malos. Después de la difícil carrera de obstáculos en que se convierte el camino de la investigación, los que llegan a término a la fuerza han de ser buenos. Aunque en algunos casos se produzcan malas prácticas y juegos de influencias, el problema es como poco de percepción de falta de transparencia y equidad.

El proceso actual de contratación y promoción universitaria es por tanto mejorable: primero, porque no deja contenta ni a la propia universidad ni a sus departamentos; segundo, desde la perspectiva de los demandantes más brillantes de plazas; tercero porque genera desconfianza. Todo ello converge en la necesidad de una revisión del proceso que logre su revalorización, garantizando una plena transparencia, e introduciendo redes de seguridad que imposibiliten la endogamia, junto con reglas de juego claras que primen en la selección los criterios de excelencia de méritos (nacionales y sobre todo internacionales).

A lo anterior, al igual que ocurre en la educación escolar aunque con características muy diferentes, se suma, por un lado, una falta de incentivos y reconocimiento meritocrático al personal docente universitario y de FP superior y, por otro lado, la necesidad de reformular el proceso de formación continua del profesorado.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

En la universidad tenemos que lograr que los profesores e investigadores compitan no con otras personas, sino consigo mismo.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Para un universitario, la mejor retribución es el reto intelectual y la vanidad de haberlo superado, no el dinero. Se lo digo yo como rector y catedrático que algo sabré de lo que valora mi personal docente e investigador y de lo que valoro yo.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

MIT OpenCourseWare⁷² es la mejor auditoría de calidad para un profesor porque pone al desnudo su capacidad docente.

⁷² MIT OpenCourseWare es una iniciativa del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) para publicar online y con acceso libre gran parte de sus contenidos educativos.

Transforma Talento

Desafío.

Falta de apertura y conexión de la universidad y la FP de grado superior con el entorno local y global

EN RESUMEN. La universidad y la FP superior deben jugar un papel mayor en nuestro desarrollo cultural, social y económico. Esto exige una imbricación reforzada en el entorno local y global, resolviendo la falta de alineamiento y la desconexión que existe especialmente entre el mundo académico y el aparato productivo.

Este desafío pone el acento en uno de los grandes problemas que tiene nuestra sociedad en general y que sufre también nuestra universidad y FP de grado superior: los “compartimentos estancos” como los definía Ortega. La universidad es un sistema que, por muy grande y auto-contenido que pueda llegar a ser, no deja de ser sino una parte dentro del ecosistema de talento que lo justifica y, al mismo tiempo, alimenta de su “materia prima”, las personas. Lo mismo ocurre con la FP superior, aunque a otra escala y con el agravante añadido de que la conexión operativa y práctica con el aparato productivo es todavía más necesaria.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La economía del conocimiento es la más competitiva y dos de sus pilares fundamentales son la universidad y la formación profesional. Si los políticos no están dispuestos a tocar la universidad y la FP, no deberían llenarse la boca hablando de cambio de modelo productivo y de economía del conocimiento.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En España, la gran diferencia entre universidades está entre las que piensan que sólo ellas tienen el conocimiento y las que asumen que el conocimiento está en todas partes y no sólo en las instituciones del conocimiento.

Por ello, por su propia definición y misión, la universidad debe necesariamente mantener “aguas arriba” vínculos estrechos y continuos con la ESO y la formación profesional de grado superior, ya que son las “canteras” del talento que, tras pasar las pruebas de selección y los filtros oportunos, llenará las aulas universitarias. Lo mismo ocurre para la FP superior con la FP de grado medio. Entretanto, “aguas abajo” la universidad y la FP superior se deben conectar con otros cuatro sistemas clave.

El sistema de intermediación y colocación de los talentos (asumiendo que la meta de la universidad y FP no es producir personas tituladas, sino talentos capaces de realizarse profesionalmente).

El sistema de emprendimiento (que terminará acogiendo a todas las *spin-offs* académicas, así como a los nuevos negocios y *start-ups* de los egresados).

El aparato productivo (al que van destinados muchos de los titulados y que determina la demanda real de talento).

La sociedad civil (que históricamente siempre ha encontrado en la universidad una de sus mejores cunas en pensamiento ilustrado de vanguardia y progreso, y que materializa la realización ciudadana y la socialización de los talentos).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Los mejores centros quieren a los mejores. ¡Quién no quiere tener a un futuro premio Nobel! Por los buenos uno se desvive. No hay que ayudarles, se los deberían rifar las universidades.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Me ha parecido un gran avance el papel de los sexenios, siempre pensando en lo que venían buscando concretamente: los incentivos y la competencia académica han producido mucho cambio entre nosotros los profesores. Como resultado, en los últimos 4 ó 5 años, la percepción que se tiene de la transferencia de conocimiento y tecnológica ha cambiado mucho en las universidades: los contratos con empresas se ven bien y se cuentan entre colegas. Creo que ahora hay un clima muy bueno para saltar de las publicaciones y contratos para empezar a pensar de verdad en el siguiente paso que nos falta: el emprendimiento y las patentes. La primera siembra ha sido buena, ahora estamos maduros para dar el salto hacia la conexión completa y exigente con nuestro entorno.

Muchos datos revelan la desconexión que existe en general entre, por un lado, la universidad y la FP superior y, por otro lado, cada uno de estos sistemas complementarios, desde los bajos ratios de transferencia de conocimiento y tecnología (patentes, licencias, spin-offs, proyectos consorciados, colaboraciones con empresas...) hasta el incipiente desarrollo de las bolsas de trabajo o la casi inexistente gestión de la relación con los ex-alumnos a lo largo de sus carreras profesionales. Por ejemplo, el 54% de los estudiantes universitarios españoles manifiesta de hecho que la universidad no le prepara adecuadamente para la vida profesional⁷³.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Los profesores, una vez entran en la docencia, a la fuerza se distancian del mundo profesional. Hay que buscar que cada cierto número de años, pasen un tiempo en el tejido productivo, para que refresquen la realidad para la que están formando a sus alumnos.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

¿Cómo se puede explicar, por ejemplo, derecho mercantil o laboral sin haber pasado por un juzgado? La universidad requiere docencia e investigación, pero también una pata en el mundo profesional y las incompatibilidades y la desconexión actuales hacen esto muy complicado.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Creo que nuestra universidad está en el camino de hacer las cosas bien. El 30% de nuestra financiación la recibimos del erario público. El 70% restante son recursos propios que conseguimos por nuestra actividad directa y el valor de nuestra oferta.

⁷³ Fundación BBVA. *Estudio Internacional sobre estudiantes universitarios en seis países europeos.*

Transforma Talento

La falta de apertura y conexión de la universidad y de la FP superior no es responsabilidad exclusiva suya. Dos no trabajan juntos si uno no quiere. Las conversaciones mantenidas con altos directivos de empresas españolas en sectores diversos confirman que algunos viven de espaldas a la formación universitaria y profesional, que sólo ven como una mera fuente de candidatos. La creación y consolidación progresiva de los Consejos Sociales y las Fundaciones Universidad-Empresa, está ayudando a imbricar mejor a la universidad en la sociedad, y viceversa.

Pero estas plataformas deben seguir adquiriendo una mayor madurez y relevancia, y hay que garantizar que cuenten realmente con el liderazgo, la influencia, las capacidades y la libertad de acción necesarios. Adecuadamente enfocados y gestionados, el modelo de parques científicos y tecnológicos adscritos a universidades y los Campus de Excelencia Internacional pueden jugar otro papel clave. Hoy está lejos de jugarlo salvo en algunas excepciones honrosas.

En el caso de la FP, el camino para su mayor conexión con el aparato productivo requiere de modelos de formación profesional dual (esto es, combinando contenidos puramente educativos con otros realizados directamente en las empresas) unidos al refuerzo de la estrategia de acuerdos con empresas, asociaciones sectoriales o clusters empresariales.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En esto de la conexión con el mercado y la sociedad hemos aprendido algo. Es verdad que las reformas institucionales y las actuaciones de arriba abajo ayudan, pero es clave también el trabajo de abajo arriba y las conexiones locales con el mercado y la sociedad que nos rodea. Cuando empezamos, trabajamos pasito a pasito en crear confianza, en atraer a las empresas relevantes de la región. El objetivo era que pensaran: «¿Qué pasa allí? Debe ser interesante. ¡Voy a probarlo!».

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Desde la universidad tenemos que mejorar, es verdad, pero las empresas tienen que hacer un esfuerzo simétrico porque es una responsabilidad compartida. Esto me recuerda mucho a lo que decía Unamuno: «que inventen ellos».

Dentro de la apertura de la universidad, aparece la necesidad añadida de conexión con redes internacionales y globales. Así como los problemas anteriores pueden tener una responsabilidad diluida entre todas las partes intervinientes, esta falta de apertura internacional se debe achacar fundamentalmente al sistema universitario y a las rigideces y limitaciones de la normativa vigente. Las redes y los mercados de conocimiento, talento, tecnología e inversión no saben de fronteras y son plenamente globales. No asumir este hecho como parte de la estrategia de cada universidad es vivir de espaldas a la realidad de este nuevo mundo en el que vivimos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En las universidades norteamericanas no sólo miran las notas de los alumnos, sino también qué aportación real éstos han tenido a la sociedad mediante actividades extracurriculares y cívicas. Esto refleja una concepción mucho más humanista del alumno, buscando estudiantes de calidad pero también ciudadanos activos y comprometidos.

Observamos una tendencia creciente en muchas de nuestras universidades para desarrollar relaciones cada vez más sólidas con sus pares latinoamericanas y europeas, todo ello enmarcado en la meta del espacio iberoamericano y europeo del talento y del conocimiento. Esta tendencia es sin lugar a dudas muy positiva, ya está dando sus frutos y seguirá aportando beneficios. Sin embargo, la concepción de un mundo global implica trascender de esos espacios iberoamericano o europeo y tejer una red con los mejores centros en las disciplinas por las que se apuesta: independientemente del continente al que pertenezcan, con ellas hay que trabajar y de ellas hay que aprender.

Dos barreras perduran aquí:

1. La primera es la difícil movilidad de profesores, investigadores, gestores y, cada vez en menor medida, alumnos⁷⁴. El talento extranjero de alto valor estratégico para nuestro país no puede afrontar barreras para venir a España; sólo debe encontrar facilidades e incentivos. Sin embargo, la atracción de talento internacional sufre de rigideces e ineficiencias operativas.

2. La segunda barrera es la cuestión lingüística, por nuestra todavía reducida oferta universitaria en inglés, bilingüe (castellano-inglés) o trilingüe (en las Comunidades Autónomas con lenguas cooficiales que ponen en valor nuestra riqueza lingüística) y el bajo nivel real de dominio de idiomas extranjeros de nuestro personal universitario (y en general de toda nuestra sociedad).

La importante ventaja, que en cambio parece perenne, es el gran atractivo de nuestro país para el talento extranjero por nuestra alta calidad de vida (clima, alimentación, recursos naturales, protección social...) y nuestra buena imagen sociocultural ante el mundo. Eliminadas las barreras, debe ser la base sobre la que construyamos nuestra estrategia de atracción del mejor talento internacional.

A modo de cierre de este desafío, es importante hablar de las novedades que ha introducido recientemente el Plan Bolonia⁷⁵. Entre otros ejes del cambio, plantea un acercamiento de la universidad a la realidad laboral, las demandas sociales y las empresas. De hecho se le ha criticado en algunos foros por poner la universidad al servicio de la empresa. Si nuestras universidades lo aprovechan adecuadamente, este proceso de transformación podría tener un impacto sustancial en la conexión de la universidad con el entorno laboral, productivo y social.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Bolonia es una enorme oportunidad para nuestras universidades con una condición: hay que prepararlo y hacerlo bien. Lo primero es formar a los profesores para que operen bajo el nuevo modelo. Lo segundo es asignar los recursos económicos necesarios: a nosotros nos ha subido el coste formativo y mucho. Por último es clave disponer de una plataforma digital. Por el cambio que supone Bolonia, pasar de 0 a 100 es muy complicado. Nosotros lo estamos aprovechando porque empezamos hace tiempo a prepararnos.

⁷⁴ Por la creación progresiva del Espacio Europeo de Educación Superior y la firma de acuerdos bilaterales y multilaterales iberoamericanos.

⁷⁵ Más adelante el apartado *Ámbito universitario. Foco en la dimensión interna de la universidad con una mayor autonomía y descentralización*. (pág. 149) profundiza en el Plan Bolonia.

Transforma Talento

*Desafío.
Salto pleno a la universidad de excelencia internacional*

EN RESUMEN. El título universitario sufre una devaluación gradual que eleva el umbral diferencial hacia los postgrados a menudo no universitarios. Una solución pasa por consolidar titulaciones y universidades de excelencia reconocidas internacionalmente. Para ello se debe elevar significativamente la exigencia en el acceso de alumnos, la selección y el nivel del profesorado, la masa crítica, la fortaleza del tridente docencia-investigación-transferencia y las salidas profesionales de los titulados.

Se abre con este desafío un debate sobre un tema sin lugar a dudas complejo y polémico, pero que ha aflorado en un alto porcentaje de conversaciones. Parte de la inteligencia colectiva consultada afirma que sobran universidades en España; otros matizan que no sobran, sino que lo que falta son universidades de excelencia internacional; otros finalmente proclaman que podemos tener tantas universidades como queramos siempre que sean sostenibles y se especialicen en disciplinas en las que tengan suficiente masa crítica de docencia-investigación-transferencia y sean excelentes.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

El área metropolitana de Boston tiene 22 universidades. El problema no está en el número de universidades. El problema es que no haya suficiente demanda de mercado o que el modelo de financiación no sea sostenible.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Tenemos universidades buenas y útiles, pero algunas son de cartón piedra. En ellas, los profesores “fingen” que enseñan para crear a una élite intelectual y profesional pero sus egresados terminan haciendo currículos B para que les llamen a entrevistas. Tampoco ayuda tener a algunos padres que “fingen” que han elegido la mejor universidad para sus hijos cuando en realidad ni se han preocupado de entender cómo funciona por dentro, ni tienen apenas contacto con ella, tal vez porque en gran medida no la pagan ellos. Debemos decirles alto y claro a los estudiantes: «en esta universidad que has elegido estás perdiendo cuatro años de tu vida y estás hipotecando tu futuro profesional, ¡elige una universidad de verdad!». Pero claro, ¿cómo saben el estudiante y sus padres cuáles son las “universidades de verdad”?

Resulta difícil hacer planteamientos dogmáticos en este terreno. Las evidencias nacionales e internacionales pueden demostrar las afirmaciones anteriores pero también las contrarias. A la luz de las opiniones recibidas y de las evidencias disponibles, empezamos la descripción de este desafío con tres reflexiones:

1. Para ser excelente, la universidad requiere de masa crítica, economías de escala, competencia entre alumnos y necesita combinar docencia, investigación y transferencia. Esto no parece a priori compatible con clases en las que los alumnos se pueden contar con los dedos de una mano, o disciplinas que en algunas universidades sólo aspiran a tener docencia (sin investigación o sin transferencia).

2. Algunos comentan que la multiplicación de universidades y campus en todo el territorio nacional es buena porque tiene una función socializadora para las localidades en las que se crean, y termina cambiando al tejido social y empresarial local. Es indudable que este fenómeno se ha producido en nuestro país y aporta beneficios pero nos limitaremos a lanzar aquí tres preguntas al respecto. ¿Han sido tomadas todas las decisiones de creación de campus en España sobre la base de criterios puramente académicos? ¿Se podría conseguir esta función socializadora de la educación superior por la vía de otras fórmulas educativas distintas de la universidad? (por ejemplo, centros de formación especializados o programas locales de capacitación e intercambio) Para las arcas de las administraciones públicas, ¿son económicamente sostenibles todos los proyectos universitarios actuales con la calidad exigible e irrenunciable, o terminarán sobreviviendo a costa de sacrificar calidad y, por tanto, de engañar a alumnos, padres, profesores y contribuyentes?

3. En realidad, todo el debate acerca de si sobran o faltan centros universitarios, se convierte en estéril si se crean las condiciones y se hacen apuestas valientes para evolucionar nuestras universidades hacia patrones de excelencia internacional en docencia, investigación y transferencia. Las que lo consigan destacarán sobre el resto y obligarán al resto a mejorar o transformarse.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Tenemos que hacer urgentemente un mapa de titulaciones universitarias que sea racional y sostenible. Se lo ilustro con un ejemplo: ¿cómo podemos tener en un área geográfica que se cubre punto a punto en 3 horas de coche algo menos de 15 universidades con algunas carreras repetidas en todas ellas? Esto no es sostenible ni aquí ni en ningún país. Tenemos que especializar, concentrar y organizar. La universidad es en España ya casi como el colegio. Hablamos de distritos escolares pero ya deberíamos ir hablando de distritos universitarios. Los estudiantes deben dejar de ir a la universidad más cercana para ir a la mejor por lo que quieren ser de mayores, independientemente de donde esté. Para ello, es imprescindible el refuerzo del sistema de becas basado en recursos económicos del candidato y aptitudes, lo único no cuestionable y totalmente objetivo.

Transforma Talento

Esta visión de universidad de excelencia internacional resultará de la combinación de varios factores: elevar significativamente la exigencia en el acceso de los candidatos, en las credenciales del profesorado, en la calidad demostrable de la docencia impartida, en la fortaleza del tridente docencia-investigación-transferencia y en los resultados profesionales de los egresados. En definitiva, hablamos de una universidad que debería pasar con solvencia cuatro pruebas determinantes:

1. Atraer a los candidatos nacionales con mejores expedientes y a estudiantes de otros países.
2. Ser buscada y valorada por las empresas a la hora de contratar personal o hacer colaboraciones y contratosa.
3. Producir titulados de los que se puedan comprobar los históricos de buenos resultados profesionales (empleabilidad, nivel salarial, reputación...).
4. Contar con una comunidad de ex-alumnos que mantengan el orgullo de pertenencia y sigan colaborando con la universidad a lo largo de su vida. Destacarán sobre el resto y obligarán al resto a mejorar o transformarse.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

En los países avanzados, en una buena universidad el 20% de los alumnos son de fuera.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Para mirar la calidad de los alumnos de una universidad, normalmente uno se fija en la nota de corte, pero a mí esto no me interesa tanto. Para mí la pregunta clave es otra: de los que tienen más de 8, ¿cuántos nos llevamos en nuestra universidad?

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Estudí en una universidad española para ser ingeniero. Conseguí mi primer trabajo en un banco de inversión extranjero y además fuera de España. Recuerdo como si fuera ayer la primera reunión que tuve con otro grupo de recién incorporados a la empresa: yo era el que más sabía de todos con diferencia, pero estaba a años luz de todos ellos en capacidad de síntesis, exposición, análisis, convicción y comunicación. Recuerdo a uno que me pareció el más brillante, hacía de los temas financieros un análisis y una síntesis extraordinarios. Me quede atónito cuando me dijeron que era licenciado en historia por la Universidad de Harvard. ¡Ni siquiera era economista ni había estudiado nada que tuviera que ver con la banca!

Todo ello ocurre en unos momentos de coyuntura económica adversa en los que se observa en jóvenes de nuestro país una preocupante pérdida de motivación por estudiar titulaciones superiores. Es el resultado combinado del elevado paro juvenil y la percepción social creciente que la titulación superior no garantiza mejoras relevantes de sueldos. Incluso, en algunos casos, se convierte en sobretitulación que conduce a los llamados "currículos B"⁷⁶.

Por otro lado, en España la educación universitaria pública tiene un coste anual aproximado de 4.700 euros por alumno, mientras que el pago que debe realizar un estudiante se sitúa en torno a los 700 euros (lo que representa un subsidio aproximado del 85%). Con un modelo de financiación de los estudios basado en el número de alumnos sin una rendición de cuentas por los resultados alcanzados, se corre el riesgo de convertir el título universitario en devaluado y por tanto irrelevante, justificando la existencia de algunos centros por la simple concurrencia de alumnos.

Este proceso devalúa de facto el título universitario y a su vez, empuja el umbral mínimo de educación diferencial hacia los masters, con lo que una medida tomada con un claro objetivo de igualdad de oportunidades, realmente puede haber terminado produciendo el efecto contrario al reducir la significación y valor del título universitario (ya que, salvo que lo remedie un fuerte sistema de becas, el master sólo estará al alcance de los más pudientes y no, como debería ser, de los más talentosos).

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Los masters se tienen que abrir y cerrar en función de los cambios sociales. Si un master pervive mucho tiempo, no es un master.

El gran desafío que se plantea por tanto aquí es una evolución hacia un nuevo concepto de universidad de excelencia internacional. Resolverá inconsistencias y fracasos en la propia universidad; nivelará las anomalías y prejuicios con la FP; mejorará la empleabilidad de nuestros jóvenes con titulación universitaria pero también, indirectamente con titulación de formación profesional; y colmará las necesidades de empresas en sectores distintos que, según nos reconocen, deben dar un plan de formación intensiva a todos los jóvenes con titulación universitaria que contratan por las deficiencias que observan en su capacitación, o importar de otros países perfiles que no son capaces de encontrar en nuestro sistema educativo.

Como revelan los datos analizados, es importante hacer constar que algunos de nuestros grupos universitarios reconocidos internacionalmente trabajan ya hoy bajo esta concepción integral de la excelencia universitaria.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Tiempo atrás viajé a EE.UU. y me entrevisté con gente de la Universidad de Harvard. Me comentaron que la renovación de planes educativos se hace cada 10 años y que normalmente no se cambian. Me sorprendió pero me lo explicaron en estos términos: «nosotros en la universidad no vamos por detrás de la sociedad, nosotros vamos por delante». Me dijeron otra cosa que me marcó mucho: «para tener una buena universidad, consiga a los mejores estudiantes de su país y del mundo». Los buenos alumnos atraen a los buenos profesores que atraen los buenos recursos.

⁷⁶ Alude a titulados superiores que, ante la escasez de oportunidades, omiten en sus currículos parte de sus credenciales formativas para aspirar a ser simplemente llamados a puestos de trabajo para los que están sobre-preparados.

Transforma Talento

La inteligencia colectiva consultada nos avisa: este concepto de universidad de excelencia generará polémica, tanto para el gremio universitario («¿acaso están Uds. afirmando que nuestra universidad no es excelente?») como para las familias («¿me están Uds. diciendo que la universidad a la que van mis hijos no es excelente?»). El fondo de la reflexión que planteamos aquí es otro.

En un contexto de competitividad global, para dar el pleno salto a una sociedad y economía de los talentos, algunas de nuestras universidades deben competir en la liga de las mejores del mundo, y ser reconocidas además por ello, al igual que ya lo son algunas de nuestras escuelas de negocio. Aún siendo discutidos los “rankings” universitarios por comparar realidades muy diferentes, no hay que obviar que en la clasificación 2012/2013 de mejores universidades del mundo QS World University la primera universidad española está en el puesto 176. Es un dato entre muchos, pero un dato al fin y al cabo.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Los rankings universitarios no se pueden menospreciar, pero no hay que sacralizarlos tampoco. El ranking de Shanghai es bueno y va mejorando, pero está muy pensado para el mundo anglosajón y confiere, por ejemplo, mucha importancia a los premios Nobel que haya en la universidad pero no a todos porque los de Literatura no cuentan. Tenemos que encontrar otras fórmulas para medir el desempeño real y la excelencia de nuestras universidades.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Si España estuviera en el puesto 176 mundial de fútbol, sería un escándalo nacional y la gente se manifestaría en las calles. Sin embargo, no nos preocupa que la universidad española mejor clasificada en el conocido ranking de la Universidad de Shangai ocupe esa posición.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Una de nuestras fortalezas son las infraestructuras de campus y los laboratorios que hemos desarrollado. No sé si el gasto ha sido excesivo o no. Seguro que ha habido algún despilfarro. Pero, en cualquier caso, ya los tenemos y debemos sacarle el máximo partido.

*Desafío.
Infravaloración de la formación profesional*

EN RESUMEN. Una formación profesional mejor valorada socialmente permitirá resolver anomalías recurrentes que hacen que alumnos de perfil técnico marcado, con excelentes perspectivas en la FP de grado superior, terminen optando por una carrera universitaria porque es el «camino correcto», según ellos o su entorno. La FP y la universidad son dos alternativas igual de válidas y valiosas.

Los expertos consultados destacan cierta confusión social en relación con el papel real de la universidad en nuestro sistema educativo y, en general, en la sociedad. Como se ha comentado en la FP de grado medio⁷⁷, para una mayoría de la sociedad, la universidad es percibida como el destino adecuado y mejor para los jóvenes que quieren abordar estudios superiores, cuando en realidad es el sitio para formarse sólo en un determinado tipo de perfiles profesionales.

Pero, en ello no termina el problema: además de mejorar la imagen de marca y reputación de la FP, es necesario reforzar su excelencia y conexión con el mundo profesional. Como demuestran casos en otros países de referencia, una formación profesional excelente es muy cara, incluso en algunos casos más que la formación universitaria y requiere de una imbricación completa y estrecha con el tejido productivo.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

De formación profesional, nuestra FP tiene en demasiados casos sólo el nombre porque no cumple con la producción de profesionales preparados para aportar valor inmediato al tejido empresarial. La gente debería salir de nuestra FP y no necesitar formación para trabajar, pero demasiadas veces no es así. Algunos de nuestros empresarios terminan recurriendo a importar su talento técnico de otros países, a veces menos desarrollados, porque no lo encuentran aquí o les sale más barato traerlo de fuera.

⁷⁷ *Desafío. Infravaloración de la formación profesional* (pág. 74).

**DETALLE DE DESAFÍOS AL DESARROLLO DE TALENTOS EN ADULTOS:
FORMACIÓN OCUPACIONAL Y FORMACIÓN CONTINUA**

Desafío.

Mayor transparencia y rendición de cuentas en la formación ocupacional y la formación continua que reciben financiación pública

EN RESUMEN. Se debe seguir avanzando en el esfuerzo de profesionalización ya iniciado en la formación ocupacional y la continua, dotándolas de mayor transparencia y rendición de cuentas sobre la base de los resultados logrados. Esto es clave en los instrumentos que reciben financiación pública y, en particular, en aquellos gestionados por los agentes sociales (sindicatos y asociaciones empresariales).

En nuestro país la formación continua que se extiende a toda la vida laboral de una persona se apoya en múltiples agentes, tanto privados como públicos: empresas y otros agentes del tejido productivo, Comunidades Autónomas, Administración General del Estado, organizaciones empresariales y sindicales, agentes especializados, etc. Lo mismo ocurre con la formación ocupacional orientada a los colectivos sin empleo aunque, en este caso, con un fuerte predominio del sistema público y privado de empleo.

El primer gran problema que sufre nuestro país en el ámbito de la formación continua y ocupacional es que, en la actualidad, más allá de cifras parciales, no existen mecanismos ni estudios fiables que permitan tener una visión clara y completa del mapa detallado de actividades, de los logros y del modelo de financiación de todos los agentes implicados en actividades de formación continua y ocupacional. Esto adquiere una trascendencia especial cuando se trata de una actividad que recibe financiación pública. En general, en toda nuestra formación continua y ocupacional, y en particular, para aquella que consume recursos públicos, es urgente una mayor transparencia y rendición de cuentas.

El *refuerzo de la formación* llevada a cabo por agentes especializados (como, por ejemplo, la Fundación Tripartita) contribuye a la profesionalización de la actividad, pero con ello no basta. Se debe seguir en el esfuerzo de transparencia y rendición de cuentas, especialmente buscando no sólo la fiscalización agregados de gastos y partidas, sino también y, sobre todo, la evaluación de los resultados alcanzados. Dicho en otras palabras, se sabe de manera agregada cuánto dinero se entrega a los agentes formativos, pero no se sabe qué se logra con ello en términos de beneficios reales para los colectivos formados. La falta de datos sobre la utilidad y el impacto de las acciones llevadas a cabo cobra una especial trascendencia en los colectivos más complejos (parados de larga duración, profesionales de baja cualificación, talento sénior...).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

El problema de la gente de baja cualificación es el efecto Mateo: el que más sabe es el más fácil de implicar en formación; lo contrario pasa con el que menos sabe. El gran reto que no hemos sabido resolver es cómo metemos a este último en la formación para reciclarlo.

Dentro de todo el mapa de entidades implicadas en la formación continua y ocupacional, hacemos una llamada de atención en relación con la financiación pública que reciben y coordinan los agentes sociales, tanto asociaciones empresariales como sindicatos. Aunque los datos varían dependiendo de la fuente consultada, ésta representa una proporción destacada de toda la actividad formativa que se imparte en nuestro país.

Como describe nuestra Constitución en su artículo 7⁷⁸, los agentes sociales son pilares básicos de nuestro Estado social y un elemento clave para la protección y el desarrollo de los grupos que representan. Por ello, el ejercicio de su actividad debe ser libre. Esto implica, por un lado, ser independientes y rendir cuentas sólo ante sus representados y, por otro lado, ser transparentes. Lo que aplica, en general, para toda la actividad de los agentes sociales, es válido en particular para la formación que coordinan. Es clave una mayor transparencia de las actividades desarrolladas en el ámbito formativo, de los resultados alcanzados y del sistema de financiación.

Es muy importante eliminar aquí cualquier tipo de malentendido. No se está cuestionando el principio de financiación pública que reciben para la formación continua los agentes sociales que, por definición constitucional, tienen otorgados un papel y una representatividad social. Lo que se plantea es que, al igual que se haría para cualquier otra organización que recibe fondos públicos, la manera de resolver y despejar las zonas oscuras y los posibles conflictos de intereses pasa por una transparencia completa de las actividades formativas y una rendición plena de cuentas ante los representados.

En relación con la formación continua, el tejido productivo tanto privado (empresas) y público (función pública de la administración multinivel y empresas públicas) juega un papel clave: es el beneficiario principal y directo de la formación que reciben sus empleados. Se le debe exigir una mayor apuesta por la formación continua de sus trabajadores, porque sin ella queda en entredicho el reto de la revalorización del talento⁷⁹.

La plena transparencia y rendición de cuentas en la formación continua y ocupacional se ven agravadas, por un lado, por cuestiones normativas, legales y contables y, por otro lado, por el fraude y la mala fe de determinados destinatarios de la formación, por la ingeniería financiera de ciertos intermediarios o incluso por la existencia de empresas fantasma dedicadas a supuestas actividades formativas. Lo primero implica reformas normativas, legales o contables, mientras que lo segundo pasa por reforzar los mecanismos y recursos para aplicar la ley y detectar actividades fraudulentas.

A todo lo anterior se añade un riesgo añadido de inseguridad normativa por los problemas de interpretación que pueden aparecer ex-post (esto es, después de que las actividades formativas hayan sido completadas) cuando una parte de la financiación proviene del FSE (Fondo Social Europeo).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En EE.UU. el subsidio al desempleo es una financiación para formarte mejor y transformarte, con cierto estigma de vergüenza. En España para algunos es un estilo de vida aceptado.

⁷⁸ Artículo 7: «Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios. Su creación y el ejercicio de su actividad son libres dentro del respeto a la Constitución y a la ley. Su estructura interna y funcionamiento deberán ser democráticos».

⁷⁹ *Desafío. Falta de una apuesta estratégica y real de la empresa por el talento* (pág. 115). Este reto será abordado más adelante cuando hablemos de los desafíos del talento empresa.

Desafío.

Ausencia de un marco competencial para los trabajadores a lo largo de toda su vida laboral

EN RESUMEN. Un seguimiento uniforme y unificado de las competencias de los trabajadores a lo largo de toda su vida laboral tendría múltiples impactos positivos: mejoraría la orientación profesional de los desempleados; reduciría anomalías en la contratación pública y privada; facilitaría el reconocimiento de la acreditación basada en la experiencia; finalmente, guiaría mejor la formación ocupacional y la continua.

Como ha revelado el capítulo 1, todos tenemos talentos y, detrás de ellos, contamos con los valores que los fundamentan, las actitudes que los revelan, las competencias que los materializan y el conocimiento que los respalda. Para una gestión integral de los talentos a lo largo de toda la vida de cada persona, falta un marco uniforme de competencias y conocimientos común entre el mundo proceso educativo/formativo y el mundo profesional⁸⁰.

La existencia de un marco competencial uniforme y unificado entre oferta y demanda de talento tendría múltiples beneficios entre los que destacamos los siguientes:

Reforzaría la conciencia colectiva sobre la importancia que tiene la formación y los beneficios que aporta tanto para el trabajador como para la empresa y el Estado. En efecto, asociar la vida laboral de los trabajadores con el ciclo de vida de sus competencias contribuiría a ubicar al talento como eje de nuestro mercado del trabajo.

Mejoraría la empleabilidad y el reconocimiento de los trabajadores a la largo de su vida laboral y en particular de los desempleados (sobre todo de los de larga duración). Nuestro sistema de orientación profesional y reciclaje de desempleados es deficitario porque no dispone de mecanismos claros para evaluar las competencias de los trabajadores y mapearlas con la demanda real del tejido productivo. Los ejemplos de incongruencias formativas en desempleados son sintomáticos de ello y terminan convirtiendo la formación ocupacional en una manera de tener ocupados a los parados en lugar de una inversión para incrementar real y significativamente sus salidas profesionales. En este sentido, un marco competencial uniforme y unificado tendría múltiples beneficios en el camino hacia un itinerario formativo personalizado de toda nuestra población activa.

Contribuiría al reconocimiento de la experiencia y del aprendizaje no formal. Especialmente desde el año 2002, se ha activado un proceso europeo para impulsar el reconocimiento del saber hacer y la acreditación basada en el desarrollo de competencias que no se han logrado vía titulaciones formales. Este problema afecta a los trabajadores que han desarrollado sus competencias mediante su actividad profesional, pero a los que no se reconoce este desarrollo. Cobra especial relevancia para el acceso a plazas con requisitos formales de acceso y en el caso del talento *senior*⁸¹.

En determinados contextos, mejoraría la igualdad de oportunidades a la hora de acceder a puestos laborales porque introduciría criterios competenciales que objetiven los procesos de contratación eliminando la oscuridad y arbitrariedad y fomentando la meritocracia plena y demostrable..

⁸⁰ En este punto obviamos intencionadamente los valores y las actitudes porque considerarlos introduciría demasiada complejidad a la reflexión y al mismo tiempo haría no factible la búsqueda de soluciones eficientes y efectivas. En efecto, a día de hoy, la integración de los conceptos de valores y actividades ni siquiera está lograda y formalizada en el sistema educativo y el grueso de las actividades formativas.

⁸¹ Este punto requiere una especial prudencia en la introducción de nuevas medidas e instrumentos para que no se perjudique a las personas con titulaciones, especialmente en formación profesional.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Nunca tanta gente buena ha estado fuera del sistema y del mercado.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

En nuestro país, cuando uno tiene una formación adquiere una etiqueta. Si ha estudiado medicina, puede ser médico con un 90% de probabilidad pero no suele tener otras posibilidades. La gente piensa que sólo vale para una cosa, que es la que le han enseñado. En otros países, se fijan más en las aptitudes transversales y en las actitudes, da igual lo que haya estudiado cada uno.

DETALLE DE DESAFÍOS A LA INTERMEDIACIÓN Y COLOCACIÓN DE LOS TALENTOS

Desafío.

Déficit de colocación mediante el servicio de empleo público

EN RESUMEN. Los índices de colocación del servicio de empleo público son bajos a excepción de algunos sectores y perfiles. Fallan la orientación al trabajador, la conexión con la demanda y el apoyo en el proceso de contratación. Es necesaria una revisión global y profunda de sus mecanismos, poniendo especial énfasis en los casos más complejos (parados de larga duración, primer trabajo, sectores en declive, personas sénior...).

En España el sistema de intermediación y colocación de los talentos implica a múltiples agentes:

Lo que era antes el INEM y es ahora el *Servicio Público de Empleo Estatal* o SEPE, que cuenta con muchas competencias transferidas a las Comunidades Autónomas.

Las ETT que sólo pueden ofrecer contratos temporales y que, desde las reformas de 2011, deberían poder trabajar también en el sector público y la construcción, dos ámbitos antes vetados para ellas, aunque existen todavía trabas al respecto.

Todos los intermediarios en Internet, desde los portales de empleo hasta las redes sociales profesionales, pasando incluso cada vez más por los buscadores genéricos.

Los consultores de selección de recursos humanos, los llamados *headhunters*, fundamentalmente para directivos medios y altos ejecutivos.

Las diversas bolsas de trabajo.

Las agencias de colocación sin ánimo de lucro.

Recientemente, las agencias privadas de empleo cuyo objetivo es ayudar a los servicios públicos a colocar el mayor número de parados posible.

Existen oportunidades claras para mejorar la conexión entre los que se ofrecen para trabajar y los que demandan candidatos para contratarlos. La mejora de la intermediación entre oferta y demanda y el fomento de la colocación son especialmente relevantes en los casos más complejos (parados de larga duración, jóvenes que buscan su primer trabajo, talento sénior...). Para ello, es necesaria una revisión global y profunda (incluyendo roles, competencias y relaciones) del mapa público-privado de intermediación para el empleo, no pensando en agentes individuales, sino en cómo lograr sinergias entre los mismos para mejorar y fomentar la colocación.

Claramente, el modelo de colocación público tiene un fuerte recorrido de mejora a la hora de conectar oferta y demanda y requiere de una revisión profunda y urgente. Según los datos facilitados por el propio SEPE, del total de colocaciones registradas en 2010, sólo un 3% se consiguió a través suyo. Los portales de empleo consiguieron unas veinte veces más, las ETT unas ocho. El principal reto está en crear una red adecuadamente incentivada y sólidamente preparada de orientadores conectados entre sí como si, de una red neuronal se tratase.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

¿Cuántos de los directores de recursos humanos con los que habéis hablado os han dicho que recurren al INEM cuando necesitan contratar a alguien? Salvo en el mundo público o algún sector específico, el resto ni siquiera se acuerda del INEM. Este simple hecho ya lo dice todo.

En esta reflexión profunda del mapa público-privado de colocación, otra gran oportunidad radica en el papel de las ETTs. Las ETTs tienen sentido por la rigidez histórica de nuestro mercado laboral dual porque mejoran su flexibilidad. La reforma laboral de 2011 abrió la puerta a su conversión en agencias privadas de colocación, como en la mayoría de los países europeos, en estrecha colaboración con el servicio de empleo público. Aunque las ETT sólo puedan ofrecer contratos temporales (a diferencia de lo que ocurre en otros países europeos), un 30% del total de trabajadores que consiguen un puesto por medio de una ETT terminan por firmar un contrato fijo.

Los expertos nos apuntan que otros países tienen experiencias interesantes como por ejemplo la *Bundesagentur für Arbeit* (Agencia Federal de Empleo) de Alemania, un organismo público auto-regulado que hace investigación intensiva del mercado laboral y ofrece servicios de orientación profesional efectivos y eficientes.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La frase «estoy tranquilo, me quedan dos años de paro» es un drama social. El beneficiarse del subsidio al desempleo es un derecho adquirido, pero es también una obligación el encontrar trabajo cuanto antes. Para entender a qué me refiero, basta fijarse en el porcentaje alto de colocaciones que se producen coincidiendo con el último mes de paro.

Desafío.

La falta de alineamiento existente entre oferta y demanda de talento es un problema

EN RESUMEN. La falta de alineamiento existente entre oferta y demanda de talento es un problema con múltiples aristas entre las que destacan tres: los desajustes entre titulaciones y salidas laborales reales; el déficit en competencias transversales, actitudes e idiomas que se han convertido en clave para el mercado laboral; y deficiencias en la gestión y el reciclado del llamado “stock de talento”.

El reto de fondo es orientar hoy el desarrollo de talentos a la demanda de mañana, todo ello en un mundo en cambio permanente del que desconocemos cuáles serán las necesidades y realidades futuras. No hay que olvidar, además, que los procesos educativos tienen ciclos largos, lo que complica todavía más el reto anterior. Finalmente, todo se termina de agravar cuando uno entiende que, al tiempo para educar a un colectivo determinado, hay que sumar adicionalmente el tiempo que implica preparar a los formadores.

Según los expertos consultados y las evidencias encontradas, hoy España sufre de una falta de alineamiento entre su oferta y demanda de talento. Algunos más exigentes apuntan que tampoco están alineadas nuestra demanda real de talento y la que sería deseable para dar el salto a la liga de bienes y servicios en la que nos tenemos que posicionar. En ello, no sólo aluden a la disponibilidad de competencias y conocimientos específicos en la oferta de talento; se refieren también a la falta de actitudes (asunción del riesgo y del no-éxito⁸², propensión al cambio, confianza, actitud positiva...) y valores clave, primero, para la nueva realidad socioeconómica del mundo en el que vivimos y trabajamos, segundo, para hacer frente a estos momentos de coyuntura económica adversa y, tercero, para la transformación que necesita nuestro país.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En España tenemos un error de concepto: se cree que el que contrata y paga es el que debe reconocer el valor; lo único que reconoce el valor de alguien o algo son el mercado y la sociedad.

A diferencia de crisis anteriores, en ésta el tiempo promedio de permanencia en el paro ha aumentado significativamente. Hoy es más difícil la reinserción de muchos desempleados porque, como país, debemos dejar de competir sólo en costes más bajos para hacerlo, además, en sofisticación. Esto demanda perfiles de cualificación media o alta, cuando lo que tenemos en realidad es una gran bolsa de parados con una cualificación baja. Esta situación ha conducido a la multiplicación de los parados de larga duración. En este sentido, uno de los grandes retos que apuntan aquí los expertos es la revisión del modelo de gestión y reciclado de lo que denominan nuestro “stock de talento”.

Finalmente, España carece de un mecanismo efectivo a gran escala de intermediación entre la oferta y demanda de talento joven que, por un lado, consulte con el mercado los perfiles profesionales que necesita y, por otro lado, oriente a los alumnos para que opten por las carreras que concilien mejor su potencial y sus aspiraciones personales con las necesidades del mercado laboral.

⁸² En el mundo del emprendimiento, se prefiere hablar de *no-éxito* en lugar de *fracaso* para un proyecto emprendedor, porque se entiende como fracaso el no sacar las lecciones aprendidas de un nuevo negocio que no ha tenido éxito.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

El gran riesgo de la crisis para la universidad es que veamos el paro juvenil como algo coyuntural; es algo estructural. Los jóvenes que producimos en nuestra universidad y nuestra FP no están preparados para el mundo de hoy y la realidad de nuestro aparato productivo. Y el colmo es que, con el paro, subirá la demanda de titulados universitarios, lo que se interpretará erróneamente como una muestra de la calidad de nuestro sistema educativo.

DETALLE DE DESAFÍOS A LA PUESTA EN VALOR DEL TALENTO EMPRENDEDOR

Desafío.

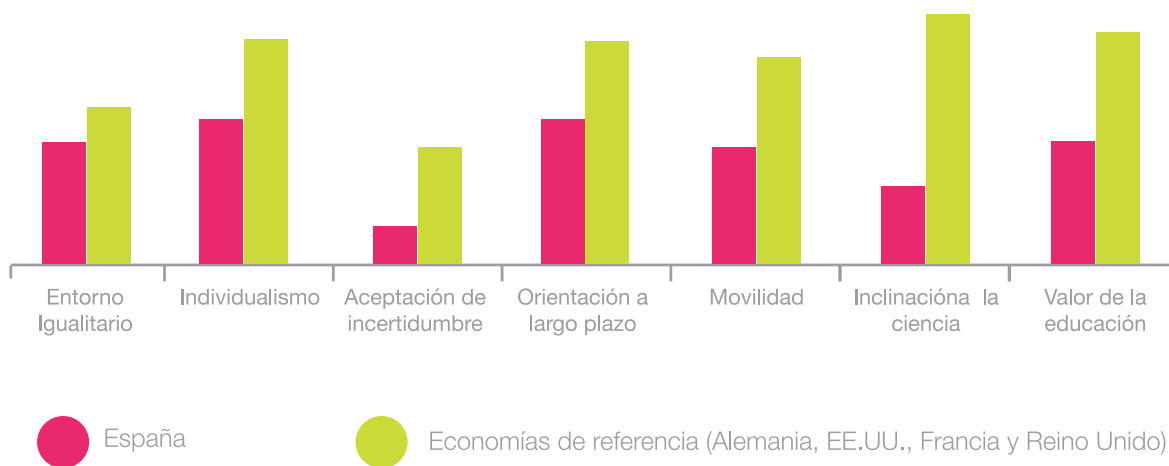
Déficit en la actitud y capacidad emprendedoras

EN RESUMEN. Falla la educación desde edades tempranas tanto en actitud como en capacidad emprendedora, sobre todo encaminadas al *macro-emprendimiento* (nuevas empresas de alto potencial o base tecnológica) siendo mayor la propensión al *micro-emprendimiento* (autónomos y microempresas).

La gran barrera al emprendimiento es doble: en nuestro país fallan tanto la actitud emprendedora (el querer hacerlo) como la aptitud (el saber hacerlo). Determinadas regiones de nuestro territorio muestran índices mayores de propensión al emprendimiento. Sin embargo, en general no tenemos la mentalidad ni contamos con los fundamentos básicos que hagan percibir a nuestra población como una opción no sólo posible sino atractiva, lo que podríamos llamar *macro-emprendimiento* (que produce empresas con potencial de crecimiento). Sí existe en cambio cierta propensión al *micro-emprendimiento* que genera autónomos y microempresas, dos grupos destacados de nuestro panorama económico.

Como indica la *Figura 10*, un primer factor que juega en nuestra contra es que, en comparación con otros países de referencia como Alemania, EE.UU., Francia o Reino Unido, España está en desventaja por la existencia de algunos rasgos socioculturales que no favorecen el macro-emprendimiento, sobre todo el innovador (asunción de riesgos, aceptación de la incertidumbre, orientación a largo plazo, inclinación a la ciencia...).

Figura 10. Valoración de las dimensiones socioculturales del emprendimiento⁸³



**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En España tenemos cierta cultura de emprendimiento, lo que no tenemos es cultura del riesgo. El autoempleo es una buena muestra de ello.

⁸³ Fuente: elaboración propia a partir de *Cultural Dimensions by Country* (Hofstede, Geert); *Building Cross-Cultural Competence* (Trompenaars, Hampden-Turner); *Culture and Innovation* (Herbig, Dunphy).

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

No sólo hay miedo al fracaso en este país. Hay también mucho miedo al éxito. Los grandes nombres de emprendedores españoles que a todos nos vienen a la cabeza no quieren salir al escenario para hablar de lo bien que lo han hecho. No es su estilo y seguramente les aporte muchas tristezas y pocas alegrías. Además, si salen lo van a hacer fatal, porque no suelen ser grandes comunicadores.

Para potenciar nuestra propensión al emprendimiento y contrarrestar estos rasgos culturales, tiene mucha relevancia lo que se denomina educación emprendedora, esto es, capacitar a las personas en emprendimiento mediante el propio sistema educativo y empezando desde edades tempranas. Sin embargo, de acuerdo con el informe GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), España es el país en el que más se ha deteriorado durante el periodo 2005-2008 el estado de la educación emprendedora en la etapa escolar (primaria y secundaria) y terciaria (FP de grado superior y universidad), hasta convertirse en un gran freno de la actividad emprendedora en nuestro país. Sí está mejorando, en cambio, la oferta formativa en emprendimiento de algunas de nuestras escuelas de negocio, aunque queda recorrido de mejora.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

¿Cómo se aprende a emprender? Emprendiendo. Es como en todo, las cosas se aprenden haciéndolas.

Otro factor que, indirectamente, se ha señalado como influyente en nuestra capacidad para emprender, entendiendo y gestionando los riesgos de una manera realista (ni excesivamente inmovilista ni tampoco temeraria), es disponer de una mejor educación financiera. Al respecto, cabe señalar que el Banco de España recientemente destacaba que «el análisis de los datos disponibles sobre el comportamiento financiero de los españoles (...) justifica la importancia y pone de manifiesto la oportunidad de emprender una política integral de educación financiera, con intervención de las distintas autoridades públicas, especialmente los supervisores financieros, las de ámbito educativo, otras instituciones públicas y privadas y diversos agentes sociales»⁸⁴.

Finalmente, la crisis actual puede estar configurando una doble coyuntura para el emprendimiento, por un lado negativa y por otro positiva. En el capítulo de las malas noticias hay evidencias ya innegables que apuntan que, desde el inicio de la crisis, estamos viviendo una fuga silenciosa pero continua de talento. Como nos remarcan los sociólogos consultados, los que dejan su país en busca de nuevos horizontes y oportunidades, suelen ser aquellos que tienen mayor propensión a emprender y arriesgar. Nuestro país está perdiendo, por tanto, hoy mucho talento emprendedor. En el lado de las buenas noticias, aunque no existen todavía evidencias suficientes al respecto, la crisis con su economía de escasez y hecatombe de puestos de trabajo, podría y debería contribuir al resurgir del espíritu emprendedor y de la iniciativa individual.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La crisis es muy buena para el emprendimiento. El “hambre” es un acicate para emprender. Los proyectos emprendedores que me llegan ahora son mejores que hace 5 años.

Por todo ello, es básico y urgente lanzar acciones concretas y a gran escala para el refuerzo de la educación emprendedora y de la propensión al emprendimiento de toda nuestra población y en particular de nuestros jóvenes y de nuestras mujeres.

⁸⁴ Banco de España. *Plan de Educación Financiera 2008-2012*.

Desafío.

Eliminación de las trabas y refuerzo de los incentivos para el talento emprendedor

EN RESUMEN. Nuestro marco normativo y administrativo tiene un impacto negativo notable en el emprendimiento con un problema doble: una burocracia y rigidez normativa que no ayudan e incluso frenan a los emprendedores.

Un aspecto muy repetido es todo el marco normativo y fiscal que tiene nuestro país y su impacto negativo en la actividad emprendedora. La principal conclusión que aflora es que, aunque en esto claramente tenemos un problema, sorprendentemente los emprendedores consultados insisten en que este problema no es el más grave, ya que los buenos emprendedores logran sacar adelante su proyecto, “a pesar” del sistema. Esto lo convierte en el reto más fácil de resolver siempre, por supuesto, que haya voluntad política de hacerlo.

El problema es en realidad doble: por un lado, deberíamos tener un sistema administrativo, laboral y fiscal que no frene al emprendimiento, pero lo que tenemos es mucha burocracia administrativa y rigidez normativa que no ayuda e incluso frena a los emprendedores; por otro lado, nuestro sistema laboral y fiscal debería incentivar el florecimiento de los proyectos emprendedores, pero en realidad lo que hace es lo contrario: desincentivar, exigir mucho e incluso castigar. Aunque cambios recientes en la legislación vigente⁸⁵ toman medidas para agilizar los requerimientos administrativos a los emprendedores y reducir sus cargas fiscales, los expertos coinciden en que queda mucho recorrido de mejora.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Hace 3 años desarrollé la tecnología y convencí a los inversores. Llevo 3 años esperando que me la certifiquen. Todos son promesas, las mismas que yo traslado a mis inversores. Ya se han cansado y ya no creen en mi proyecto. Ni siquiera yo mismo sé ya si creo en la viabilidad de esto. Los que sí han creído son unos asiáticos que vieron nuestra tecnología, la han copiado y ya la están vendiendo por medio mundo.

Como ejemplo del problema de la burocracia, para registrar una empresa en España se tarda en promedio 28 días, requiere 10 procedimientos (administrativos, permisos, licencias, etc.) y tiene un coste aproximado de 1.086€ (4,7% del ingreso per cápita), datos muy superiores a los de muchos países de nuestro entorno directo (por ejemplo Francia con 208€, Portugal con 531€ o Reino Unido con 162€)⁸⁶. La complejidad del proceso de incorporación de talento extranjero es otro ejemplo de esas trabas al emprendimiento.

Como ejemplo del problema de la falta de incentivos, teniendo en cuenta todas las obligaciones fiscales, las empresas españolas tenían según datos de 2011 una carga fiscal media del 56,5%, que era superior a la de las empresas británicas (37,3%), alemanas (48,2%) y portuguesas (43,3%)⁸⁷. Con los datos de 2012, la carga fiscal pasa a ser del 38,7% todavía ligeramente superior a la de las empresas británicas (37,3%) pero inferior a la de las alemanas (46,7%) y portuguesas (43,3%)⁸⁸. Por otro lado, si una persona decide comenzar a trabajar por su cuenta en España, debe pagar una cuota fija mensual a la seguridad social (cuando en otros países como Francia o EE.UU. se paga un porcentaje de las ganancias). La escasez de mecanismos para retribuir adecuadamente al talento en start-ups, más allá de las *stock options* con su conocido tratamiento fiscal, es otro factor que no contribuye a incentivar la actividad de emprendimiento.

⁸⁵ Real Decreto-Ley 13/2010 y Real Decreto-Ley 8/2011.

⁸⁶⁻⁸⁸ Banco Mundial. *Ease of Doing Business*. 2012.

De estos dos factores que no ayudan al emprendimiento, habría que poner mayor foco en los incentivos, ya que los aspectos relativos a las trabas burocráticas aunque son, como nos apuntan los emprendedores, “un dolor de cabeza”, no suelen detener al que cree firmemente en un sueño y tiene pasión. En cambio, la fiscalidad y normativa laboral desfavorable, en muchos casos, termina llenando de dudas al emprendedor (con preguntas del tipo «¿realmente es favorable para mí la relación entre esfuerzo y retorno y me compensa tanto desgaste por tan poco?»), minando la sostenibilidad y el crecimiento de su empresa (sobre todo en las fases iniciales cuando el proyecto es más frágil) o generando en él una aversión a volver a emprender si una iniciativa no sale bien.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Emprender es dedicar tu vida a crear algo de la nada.

Este último punto de volver a emprender es muy importante para empezar a crear en nuestro país un ejército de *emprendedores en serie* (en inglés *serial entrepreneurs*), un perfil emprendedor que puebla las regiones de referencia mundial en emprendimiento (como Israel, el Silicon Valley o la Ruta 128 en EE.UU.).

En el desafío anterior, hemos puesto el acento en la necesidad de ampliar en nuestro país la propensión al *macro-emprendimiento*. No es que nuestro país no sea emprendedor. El reto verdadero es trascender de la cultura del *micro-emprendimiento* poblado por autónomos y microempresas. El análisis de nuestro marco regulador y normativo revela que no existen incentivos contundentes para saltar la *barrera* del autoempleo pasando de pocos empleados, primero a decenas, luego a cientos y finalmente a miles de talentos. El sueño al final del camino es crear en nuestro país una verdadera cultura y un buen marco normativo para lo que los anglosajones llaman *born-global companies*⁸⁹, esto es, nuevas empresas que desde su concepción nacen para abordar grandes oportunidades en mercados globales resolviéndolas con talento igualmente global.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Hay que pensar a lo grande, cuesta lo mismo que pensar en pequeño.

⁸⁹ Empresas que nacen para ser globales.

Transforma Talento

Desafío.

Mayor racionalización, profesionalización y especialización del sistema público-privado de apoyo al talento emprendedor

EN RESUMEN. Es clave una mayor racionalización, profesionalización y especialización del sistema público-privado que apoya a los emprendedores, sobre todo en fases iniciales y para el macro-emprendimiento.

En los últimos años, el número de plataformas de apoyo a emprendedores se ha incrementado en todos los niveles de nuestra administración (nacional, autonómica y local). En 2010, había un total estimado de 2.867 incubadoras en España, de las cuales 43 eran de ámbito nacional, 30 autonómico y 2.502 local. De estas últimas, 2.240 eran impulsadas por ADLs (Agencias de Desarrollo Local)⁹⁰. Adicionalmente, en los últimos años, está emergiendo con fuerza una nueva modalidad de apoyo al emprendimiento, las llamadas *aceleradoras* que, en lugar de incubar, acompañan durante un tiempo reducido a proyectos emprendedores con el objetivo de incrementar el valor de la idea y del equipo humano. Lo hacen normalmente a cambio de una participación en el negocio, con o sin aportación dineraria por medio.

Ante este panorama de florecimiento de plataformas emprendedoras, el reto real para España en términos de sistema de apoyo al emprendimiento se llama, primero, racionalización y, después, profesionalización y especialización. Tener miles de viveros e incubadoras, y decenas de aceleradoras sería una excelente noticia si no tuviéramos en este país tres realidades:

1. Un volumen de proyectos (el llamado *dealflow*) que a todas luces no necesita de 3.000 incubadoras para funcionar y ser operado con eficiencia.
2. El perfil típico de incubadora con una oferta muy básica de servicios que nos encontramos en nuestro país.
3. Una coyuntura económica restrictiva que obliga a concentrar fuerzas, inversiones y recursos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Con el cambio de modelo productivo parece que todos los agentes públicos quieren que les identifiquen con la innovación, así que nos hemos embarcado en una carrera para inaugurar parques científico-tecnológicos, centros de investigación e incubadoras. El resultado es doblemente negativo: tenemos mucho "continente" y poco "contenido"; tenemos muchas micro-instalaciones y nos falta masa crítica.

Aunque las corporaciones locales han demostrado en los últimos años su importante papel como dinamizador de políticas regionales, en general poseen limitados recursos de valor para poder apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras de alto potencial de crecimiento en todas las fases del ciclo de vida. En muchos casos además, su personal no está suficientemente formado, no tiene la experiencia y especialización necesarias y no está adecuadamente incentivado por su modelo retributivo.

Por ello, en muchos casos la aportación de una incubadora se limita a ofrecer espacio y servicios básicos para la creación de una empresa, sin cubrir los aspectos avanzados y los servicios de valor añadido real. Como consecuencia, los servicios que ofrecen las incubadoras, sobre todo locales, se suelen limitar al apoyo a la creación de la empresa o al desarrollo del plan de empresa. Por ello, corren

⁹⁰ Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *Servicios de Apoyo a la Persona Emprendedora en España*.

el riesgo de terminar convirtiéndose en facilidades para el alojamiento de PYMES, sin dar respuesta real a las fases concepto, semilla y riesgo de los proyectos emprendedores y especialmente para los de alto potencial de crecimiento y las EBTs (Empresas de Base Tecnológica).

A pesar de ello, en nuestro país existen experiencias e iniciativas de gran valor que sí están haciendo bien las cosas, y lo vienen haciendo además a lo largo de varios años en los que han desarrollado conocimiento, experiencia, solvencia y activos. En este sentido, se han consolidado recientemente diferentes micro-climas regionales de emprendimiento temático (Internet y redes sociales, agroalimentación, ciencias de la vida, ocio, videojuegos...) de alto valor y rendimiento. Son el ejemplo a seguir y la base para transformar el resto de nuestro ecosistema de apoyo al emprendimiento.

Finalmente, otra de las barreras al emprendimiento tecnológico es que persiste en nuestro país un claro déficit de competencias y plataformas avanzadas en temáticas especializadas y de nicho en el ámbito de las tecnologías NBICCE⁹¹. A título ilustrativo, destacados expertos consultados nos trasladan un fuerte déficit en perfiles técnicos expertos para la nueva economía digital del futuro (Internet 3.0, *crowd*...). Resolver este déficit es otra de nuestras asignaturas pendientes. Diferentes iniciativas que hacen de puente con ecosistemas tecnológicos de referencia (Silicon Valley, Israel...) están emergiendo para intentar acortar los ciclos de creación de estos talentos deficitarios en España.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En España tenemos mucho mentoring tecnológico y teórico pero poco mentoring emprendedor y práctico. Por ejemplo en biotecnología, saben presentar un dossier a la FDA⁹²; lo que no saben es cómo pelearse con la FDA o acortar ciclos con ella.

⁹¹ Nano-Bio-ICT-Cogno-Clean-Ed; nano, bio, TIC, cognitivas, limpias y educativas.

⁹² FDA (Food and Drug Administration).

Desafío.

Falta de masa crítica y especialización de los instrumentos de financiación para los emprendedores innovadores y tecnológicos

EN RESUMEN. Además de la falta coyuntural de crédito, las fuentes y los instrumentos de financiación para el emprendimiento innovador y tecnológico fallan: deben invertir en proyectos de riesgo, estar orientados a resultados de negocio (y no a subvenciones), tener una especialización mayor y una masa crítica suficiente.

La financiación es un elemento determinante para el emprendimiento. Evidentemente, la primera necesidad para financiar un nuevo negocio, es que haya dinero y circule. En la actualidad, la baja circulación del crédito en nuestro país por la crisis es una barrera importante para lanzar y alimentar nuevos proyectos empresariales. Dicho esto y asumiendo que éste es un tema coyuntural, en el caso del emprendimiento innovador y tecnológico, para que éste funcione a pleno rendimiento en un país no basta con tener dinero y que fluya. La clave está en disponer de lo que podríamos denominar “financiación útil”. Para que la financiación sea útil debe reunir tres atributos principales:

1. Los inversores deben invertir de verdad en proyectos de riesgo

Emprender es arriesgar. Emprender innovando o con tecnología emergente es arriesgar doblemente. Dependiendo de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre el nuevo negocio, el riesgo varía: a menor madurez, mayor riesgo, pero también menor incremento de valor. Por ello, debe existir un abanico de mecanismos financieros adaptados a las particularidades y riesgos de cada fase del emprendimiento (concepto, semilla y riesgo) y debe haber actores dispuestos a invertir de verdad en proyectos de riesgo utilizando estos mecanismos financieros.

En el caso de España, son varios los factores principales que limitan nuestra inversión en proyectos de emprendimiento innovador y tecnológico en fase de riesgo: nuestra baja práctica de inversión profesionalizada en proyectos con riesgo; la falta de asunción por parte de los inversores de que el no-éxito es parte del juego; los reducidos instrumentos y agentes que invierten de manera ágil en proyectos de riesgo; la limitada especialización temática de los fondos; el uso de circuitos de análisis de riesgo inadecuados para el emprendimiento innovador y tecnológico; y durante los años del boom inmobiliario la facilidad para generar buenos dividendos en negocios especulativos que han “mal acostumbrado” a los inversores.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Hay dos tipos de riesgo, el riesgo por complejidad y el riesgo por desconocimiento. El riesgo por complejidad es el riesgo que tiene algo que es difícil de lograr. En este caso, por la propia característica del proyecto es altamente probable que no funcione. El entusiasmo de los españoles hace que vayan aquí. El otro tipo es el riesgo por desconocimiento. Es el riesgo por el que hay que apostar porque es donde está la oportunidad. Es lo que hacen los emprendedores norteamericanos.

2. La inversión debe estar orientada exclusivamente a resultados de negocio

¿Es bueno disponer de dinero para emprender? Depende. Según nos apuntan los expertos y emprendedores consultados, a veces es peor el “remedio” que la “enfermedad”. Y aquí las dos “enfermedades” se llaman, por un lado, contar con demasiado dinero para emprender y, por otro lado, disponer de dinero con unas exigencias de negocio muy endeables. En relación con lo primero, tener mucho dinero en las arcas de una nueva empresa innovadora puede amansar el “hambre” de superación o reducir la presión sana que da el tener que crecer para sobrevivir.

En cuanto a lo segundo, el dinero que no pide contrapartidas de negocio claras, sostenidas y crecientes, puede hacer que mantener la financiación pase a ser más importante que triunfar en el negocio propiamente dicho. El medio se convierte entonces en el fin, y aquí termina todo. Es el problema que se apunta con muchas subvenciones públicas de I+D+i: tras instrumentos aparentemente bien armados y selectivos, se terminan por configurar a menudo ayudas que desvían el foco que pasa del cliente al inversor.

En el caso de España, diferentes barreras limitan nuestra capacidad de inversión orientada a resultados de negocio: una fuerte cultura de la subvención; la alta resistencia por parte del emprendedor a la implicación en la empresa de agentes externos que introduzcan disciplina en la gestión; la falta de instrumentos financieros orientados a resultados de negocio; y la tradición incipiente de *business angels* y *emprendedores en serie*.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

En España, confundimos controlar y liderar y tenemos una necesidad casi innata de controlar nuestro proyecto emprendedor. Pero cuando emprendes muy pronto el proyecto deja de ser tuyo, el control se pierde. Uno debe liderar su proyecto, no controlarlo.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Las subvenciones hacen mirar al poder en lugar de mirar al mercado.

3. Los instrumentos de inversión deben tener masa crítica suficiente

En general, las infraestructuras empresariales son caras y tanto más como ambiciosos sean los activos que deban desarrollar y su mercado objetivo. Si un proyecto emprendedor es diferencial por la calidad de la idea que lo motiva y del talento que lo soporta, su financiación inicial no se debe convertir en un problema. Tiene que existir un conjunto de mecanismos financieros capaces de dotarlo de una infraestructura suficiente para permitirle escalar rápido y pelear en mercados globales con una masa crítica suficiente y unas mínimas garantías de supervivencia. Esto es clave en el emprendimiento innovador y tecnológico porque los proyectos suelen tener un alto potencial de crecimiento y una fuerte propensión a los mercados globales.

En el caso de España, son varios los retos que limitan la masa crítica suficiente para la financiación del talento emprendedor: el fuerte predominio del emprendimiento micro sobre el macro; una baja tradición de *born-global companies*; la falta de fondos con masa crítica; y la existencia de redes de inversión fragmentadas y regionalizadas.

Caben dos matizaciones sobre esta radiografía que revela la necesidad de reforzar y especializar los instrumentos de financiación de los emprendedores innovadores: en primer lugar, recientemente se está observando una mejora cualitativa y cuantitativa de los instrumentos y agentes de financiación (en capital concepto, semilla y riesgo; tanto “formales” como “informales”) que apunta en la buena dirección pero que debe ser sostenida y amplificada; en segundo lugar, la cuestión de las limitaciones en la financiación nacional siempre encuentra un camino alternativo que se convierte en un atajo rápido si se sabe usar adecuadamente: los mercados globales de financiación.

*Desafío.
Débil valoración social del talento emprendedor*

EN RESUMEN. La figura del emprendedor no destaca entre los modelos a seguir y los referentes sociales.

La figura del emprendedor, más próxima a los ciudadanos que la del empresario y más alejada del mundo del gran capital, parece estar menos afectada por la animadversión hacia el empresariado que está provocando la crisis, pero tampoco destaca entre los modelos a seguir y los referentes sociales. Tampoco ayudan en este sentido los deseos de muchos de nuestros jóvenes (y en gran medida también de sus padres) que, según confirman las encuestas, suelen aspirar a encontrar un trabajo público, estable y para toda la vida.

Los grandes emprendedores son conocidos y notorios pero, como han tenido éxitos notables, engordan las filas del denostado gran empresariado. Los emprendedores que han logrado crear proyectos más modestos (aunque no por ello menos meritorios), dando empleo “sólo” a decenas o cientos de trabajadores, solamente son conocidos en sus círculos de proximidad⁹³. No hay que olvidar que estos emprendedores más modestos son los que al final terminan generando empleo a gran escala en un país.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Me gusta mucho la visión que da el economista William Baumol del emprendimiento. Clasifica los emprendedores de un país en tres tipos: primero, los emprendedores productivos (crean algo para ganar algo); segundo, los especulativos (ganan dinero sin crear valor); tercero, los destructivos (destruyen valor dedicándose a negocios como drogas, armas, corrupción...). Según Baumol, el número de vocaciones emprendedoras es estable en cada pueblo, lo que varía es el porcentaje de cada grupo. España es de los más altos del mundo pero en los grupos equivocados (emprendedores especulativos y destructivos).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Los *role models* que debemos promover entre nuestros jóvenes no son precisamente Steve Jobs. Supondría caer en la melancolía permanente. Steve Jobs ha habido uno y seguramente habrá uno. Para nuestra juventud, los modelos a seguir adecuados son emprendedores que han creado buenas empresas, por ejemplo de cien empleados. Son casos cercanos que demuestran que no hay que ser un superhéroe para conseguirlo.

En estos momentos de adversidad, la enorme importancia del papel de los emprendedores para volver a activar la maquinaria productiva, no se puede permitir convivir con una imagen social anodina o deteriorada. Es clave mejorar la pedagogía sobre el papel de los emprendedores en el bienestar del país. Debemos ayudar a nuestros ciudadanos a entender la contribución real que tienen para un país, en cualquier situación y en particular en momentos de reactivación económica. Lo que producimos y vendemos es lo que en realidad nos permite financiar nuestro Estado de bienestar.

⁹³ La excepción a la regla son los emprendedores digitales que suelen tener una mayor exposición social y, en algunos casos, cuentan con legiones de seguidores.

La falta de pedagogía no es sólo de los emprendedores sino también, y sobre todo, de los que tienen la capacidad de explicar a la sociedad cómo funcionan las cosas en esta economía de mercado en la que vivimos, y especialmente a tres sectores que tienen en sus manos los altavoces sociales principales: los profesores, los medios de comunicación y los políticos. El periodista estadounidense Bob Talbert decía: «enseñar a niños a contar es bueno, pero enseñarles lo que realmente cuenta es mejor». Para garantizar y aumentar las rentas que nos permitirán mejorar nuestro Estado de bienestar, los emprendedores cuentan y mucho.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Más que personajes de éxito, hay que mostrar personajes de armonía, de éxito equilibrado y responsables.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

De las personas más ricas del planeta que recoge la lista Forbes, la mayoría de ellos no son hijos de millonarios.

DETALLE DE DESAFÍOS A LA PUESTA EN VALOR DEL TALENTO EMPRESA

Desafío.

Necesidad de flexibilizar el marco laboral en la empresa e incentivar la contratación

EN RESUMEN. La rigidez y complejidad de nuestro mercado laboral obligan a buscar fórmulas que flexibilicen la relación entre trabajador y empresa y que incentiven la contratación, todo ello con garantías para evitar los excesos y creando barreras contra las malas prácticas de la empresa y del trabajador.

Nota. El grueso de la iniciativa TransformaTalento se completó antes de la entrada en vigor del *Real Decreto Ley de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral* del 10 de febrero de 2012. Hemos considerado oportuno mantener las conclusiones que afloraron por parte de la inteligencia colectiva e identificar al final de cada bloque de este apartado las contribuciones principales de la reforma a las necesidades de flexibilización que destaca este desafío.

1. Necesidad de flexibilizar el mercado laboral

A la luz de las evidencias y de las opiniones de los expertos consultados, el problema de fondo que tiene nuestro marco laboral es que el despido es a menudo la única vía de que disponen las empresas para hacer frente a cambios o contingencias. Y en momentos en los que reducir costes pasa a ser la única prioridad, los primeros trabajadores en quedarse solos ante el peligro suelen ser los temporales.

A modo de ejemplo, en 2009, en pleno apogeo de la crisis, el salario medio de los trabajadores indefinidos subió cerca de un 3%, mientras que las salidas y no renovaciones de contratos temporales eran ya masivas. Las alternativas al despido mediante la aplicación de ajustes en la configuración de actividades y condiciones (cambiando por ejemplo los puestos, las horas trabajadas, los horarios, las ubicaciones geográficas, las modalidades de trabajo, los modelos de retribución), quedan en general anuladas por la rigidez de nuestro marco laboral.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Es importante potenciar los valores en el ámbito empresarial. El trabajador siempre debe pensar: «a mí no me puede ir bien si a la empresa le va mal». A su vez, el empresario debe pensar: «si a la empresa le va bien, debe irles bien a los trabajadores».

Cuando oyen planteamientos de este tipo, no son pocos los trabajadores y son muchos los representantes sindicales consultados que leen entre líneas que el empresariado está intentando quitarles beneficios y protección. Es totalmente lógico que lo piensen porque han de velar por sus intereses, de la misma manera que lo es que los empresarios pongan encima de la mesa los problemas a los que se enfrentan y las soluciones que necesitan para reactivar la economía sin recurrir al despido como única válvula de escape. A la luz de los datos socioeconómicos y de los expertos consultados, lo único ilógico es continuar con una situación donde pierden tanto los ciudadanos en edad de trabajar, como las empresas y se ponen en entredicho la competitividad y el bienestar generales de nuestro país.

El punto de partida para todas las partes (trabajadores, empresarios y agentes sociales) debe ser asumir que la meta final es evitar que el despido sea la única salida para las empresas, salvaguardando al mismo tiempo los derechos fundamentales del trabajador. Desde el entendimiento y la buena fe de los intervinientes, la clave está en buscar fórmulas que flexibilicen la relación entre trabajador y empresa, con garantías para evitar los excesos, y creando barreras contra cualquier mala práctica.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

En España tenemos cinco millones de parados que no trabajan y un millón de personas que no van a trabajar. Es lo que se llama el absentismo laboral.

A esta primera vía de flexibilización del marco laboral la podríamos denominar ex-post porque introduce nuevos grados de libertad en el sistema para hacer frente a los problemas cuando éstos ocurren. Es la primera línea de trabajo que contribuirá a evitar la trágica pérdida de puestos de trabajo que vive el país cada vez que las cosas van mal. Pero, según nos apuntan los expertos, existen otras oportunidades de flexibilización laboral que se pueden aplicar ex-ante, es decir, en situación de normalidad para evitar que ocurran algunos de los problemas laborales que azotan hoy a nuestras empresas. Pasan por la personalización del marco laboral a las fortalezas, retos y realidades particulares de cada empresa, en lugar de obligar a ésta a adaptarse a normas colectivas, genéricas y a menudo poco representativas.

Nuestro tejido empresarial no es uniforme; es de hecho muy heterogéneo en función del sector de actividad, del tamaño de cada compañía, de su nivel de desarrollo, de sus activos, de sus territorios de actividad, de sus políticas de recursos humanos y de otro largo etcétera de factores. Esta realidad, rica y variada de nuestras empresas, choca con un marco laboral que, mediante convenios sectoriales, prima la generalidad sobre la particularidad restando flexibilidad al sistema. En muchos casos, estos convenios imponen a cada empresa reglas colectivas que no se ajustan a sus realidades concretas. La negociación colectiva tiene de bueno lo mismo que tiene de malo: concentra y uniformiza.

El *Real Decreto Ley de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral* del 10 de febrero de 2012 aborda las siguientes cuestiones principales en relación con las necesidades de flexibilización que destaca este desafío:

Dar prioridad aplicativa del convenio de empresa frente al sectorial.

Adaptar las funciones de los empleados, la jornada de trabajo, el horario, el salario, el sistema de rendimiento... a las necesidades de la empresa.

Simplificar los trámites y establecer incentivos para la reducción de jornada laboral ante situaciones de disminución de la demanda.

Como se puede observar, la reforma laboral introduce novedades en términos de flexibilización, pero no cubre todas las demandas identificadas en este apartado.

2. Necesidad de incentivar la contratación

Para empezar, aunque sea una obviedad, es importante recordar que las empresas las dirigen personas que toman decisiones en función de la mejor información de la que disponen en cada momento. La decisión de contratar a alguien se toma cuando la suma de los elementos a favor supera a la de los factores en contra. Para las empresas, contribuyen a inclinar la balanza hacia el lado positivo de la contratación, entre otros elementos, la simplicidad del proceso y todos los incentivos para contratar. Inclinarla hacia el lado negativo depende a menudo del riesgo por las servidumbres que entraña la decisión de contratar a alguien. Cuando hay incertidumbre, muchas compañías optan por el empleo temporal (con menos servidumbres) frente al indefinido.

Vienen existiendo en nuestro país más de cuarenta tipos de contratos para el talento empresa. Algunos leen en este hecho una mayor flexibilidad, cuando lo que hay en realidad detrás de ello es mucha complejidad y confusión para las empresas, sobre todo las PYMES. Esto va en perjuicio de la simplicidad que ayuda a inclinar la balanza hacia el lado favorable de la contratación. En realidad, detrás de tanta variedad de contratos, la gran pregunta de fondo que se plantea normalmente la empresa es: ¿contratar el talento temporal o indefinidamente?

Transforma Talento

La comparación de la evolución reciente (antes de la crisis y durante la misma) entre trabajadores temporales y fijos, es reveladora de las perversiones del modelo actual. Para el empleo temporal, el incremento de los despidos se inició a comienzos de 2007, cuando nuestro país seguía creciendo a un fuerte ritmo. En cambio, los ajustes tardaron dos años más en llegar al empleo indefinido (algo menos de un año de retraso con respecto al inicio de la crisis) y fueron comparativamente muy inferiores.

Además de introducir mucha picaresca en la contratación, la dualidad entre empleo temporal e indefinido de nuestro mercado de trabajo distorsiona todas las decisiones de gestión del talento y ajustes de plantilla porque hace que prime prescindir del que tiene menor coste de despido, en lugar de deshacerse del menos productivo y valioso. Va por tanto totalmente en contra de una verdadera economía de los talentos. Al final del camino, el resultado para la empresa se resume en pan para hoy y hambre para mañana. Es precisamente lo contrario de lo que necesitamos para mejorar la sostenibilidad y competitividad de nuestras empresas.

En pro de la simplicidad, el reto está en pasar de un escenario con un número reducido al mínimo de contratos posibles que contemple la contratación estándar y un conjunto reducido de variantes. Entre ellas, podrían estar modalidades formativas, en prácticas, causales o por obra, pero deberían estar muy controladas y justificadas para evitar que se conviertan en nuevas variantes creativas de los contratos temporales.

Al respecto, hemos sintetizado las opiniones recogidas de la inteligencia colectiva en tres preguntas:

Para la seguridad del trabajador, ¿lo mejor no sería incorporar la vigencia indefinida al grueso de los contratos?

Para la tranquilidad de la empresa, ¿lo ideal no sería tener un patrón uniforme de costes de despido progresivos en función de los años trabajados?

Para la equidad con otros trabajadores, ¿lo justo no sería facilitar el despido procedente en casos justificado de absentismo, fraude u otras malas prácticas?

El *Real Decreto Ley de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral* del 10 de febrero de 2012 aporta novedades fundamentalmente a la tercera de estas preguntas, pero no aborda en toda su extensión las otras dos y la simplificación de contratos.

Desafío.

Falta de una apuesta estratégica y real de la empresa por el talento

EN RESUMEN. Falta una apuesta estratégica real de la empresa por el talento. El primer paso es dejar de gestionar a los trabajadores como recursos para cultivarlos como talentos y tratarlos como personas. El segundo paso es poner al empleado en el centro para liberar todo su potencial y recompensarle de manera transparente y meritocrática por el valor real que aporta. Al final del camino, el último paso es no desperdiciar el talento abruptamente cuando se convierte en sénior.

Las empresas deben pasar de gestionar a los trabajadores como recursos, a cultivarlos como talento y a tratarlos como personas. El reto es de todos aquellos que tienen que supervisar a equipos humanos, desde la alta dirección hasta los mandos intermedios. En todo ello debe primar la meritocracia de la persona sobre su fidelidad (lo que no significa en ningún caso prescindir de este segundo factor).

Para mejorar la productividad y sofisticación de la empresa en su conjunto y de cada departamento en particular, es básico para nuestro país incrementar el valor producido individualmente por cada trabajador. No se trata de una apología a la explotación de la fuerza laboral, obligándola a trabajar y producir más por el mismo salario. Lo que subyace es la necesidad de repensar toda nuestra actividad empresarial poniendo al empleado en el centro, para lograr que produzca más y mejor valor, se le recompense por ello y le guste su trabajo como vía para su realización personal.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La formación en la empresa es lo fácil porque enseña a uno a hacer lo que tiene que hacer. El desarrollo del talento es lo complicado porque le prepara para hacer lo que no está haciendo. Éste es el reto verdadero de las empresas. Normalmente los presidentes y directores generales están convencidos. El reto está en los mandos intermedios e incluso en algunos casos en los propios directores de recursos humanos.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

El problema del talento es que, aunque todos sabemos que es lo más importante en una empresa, es muy difícil ligar un intangible como el talento con la cuenta de resultados de la empresa. En realidad es muy difícil o increíblemente fácil, según se mire.

La concepción empresarial de los trabajadores ha vivido tres etapas:

En la primera, el tratamiento que recibían era equiparable al de un recurso más como el capital o la tierra. Eran los tiempos de la gestión puramente técnica de las personas, adecuados para un mundo poco exigente en agilidad y creatividad, y sociedades con un desconocimiento y una baja preparación del trabajador.

La segunda etapa fue la de la gestión socio-técnica de las personas. Se reconocía su singularidad y se les empezaba a dar un tratamiento específico. El recurso humano, más informado y reivindicativo, proclamaba su condición de persona. Al mismo tiempo, ante un escenario cada vez más competitivo y ávido de innovación, hacía falta algo más que autómatas subalternos.

Desde finales del siglo XX y en este comienzo de siglo XXI, estamos de lleno en la tercera etapa, la era de la gestión del Talento con mayúscula. Se realza todavía más el rol del factor humano en la empresa y se le ubica en el centro neurálgico de la organización. Es la base de la economía del talento y el signo

Transforma Talento

de una sociedad que exige una efervescencia de mentes creativas al tiempo que emprendedoras (por cuenta propia o como parte de una empresa) y un activo humano convertido en motor permanente de eficiencia y excelencia.

A nivel individual, pasar de gestionar a los trabajadores como recursos a cultivarlos como talentos y a tratarlos como personas, redundará ineludiblemente en mejoras salariales y de satisfacción del trabajador. Al mismo tiempo, a nivel de empresa/país permitirá elevar la productividad, sofisticación y capacidad de innovación de cada empresa y de toda nuestra economía. En efecto, los estudios demuestran que las innovaciones empresariales provienen en una amplia mayoría de los trabajadores (más del 70%), en menor medida de la casualidad (un 20%) y el resto de la I+D⁹⁴.

A la luz de las interacciones con la inteligencia colectiva, es desigual el balance de penetración real de esta apuesta real por el talento en nuestro tejido empresarial:

Algunas de nuestras empresas se enorgullecen de haber dado el salto a gestionar el talento como su principal activo estratégico y el único realmente diferencial al final. Junto con un sólido respaldo por parte de la alta dirección, su apuesta se asienta en el refuerzo del rol y peso en la organización del Director de Gestión de Talento (una función evolucionada del Director de Recursos Humanos), cambios en las políticas corporativas, la multiplicación de iniciativas para desarrollar las actitudes y competencias de los empleados, la existencia de mecanismos de evaluación cruzada de desempeño y de clima laboral, o la creación de grupos de innovación organizativa y en personas.

Otras empresas consultadas, la mayoría, reconocen que el talento no está entre sus prioridades top 3. Algunas confiesan que el talento está muy presente en sus mensajes corporativos, pero que todo ello tiene mucho de notoriedad e imagen. Otras nos reconocen que la crisis ha perjudicado sus planes para poner más énfasis en una verdadera gestión del talento; el «ahora tocan otras cosas» hace que se retrasen o incluso cancelen las nuevas iniciativas. Es una estrategia que, según confiesan, supondrá “comida para hoy y hambre para mañana”, pero lo único importante en estos momentos de crisis es el hoy y la eficiencia.

Finalmente, las PYMES suelen adolecer de un desconocimiento y también de cierta desconfianza hacia los novedosos y avanzados modelos y técnicas de gestión del talento, que sí parecen estar más próximos y aceptados por las grandes empresas. Pero a cambio tienen la oportunidad de poder gestionar el talento como personas, pues el “tú a tú” es más fácil.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Muchos directivos no saben liderar, saben mandar. Lo que necesita el buen talento es que le lideren, no sólo que le manden.

Dentro de la apuesta por el talento emerge un aspecto importante: la capacitación y actualización continuas de los trabajadores a lo largo de todo su ciclo de vida. En general en España hay una menor tradición de formación continua que en otros países. Por otro lado, así como es importante que el sistema educativo se abra a la realidad empresarial, lo es también que la empresa teja puentes más sólidos y fluidos con la FP, la universidad, la formación de postgrado y la continua. En 2009, las empresas españolas destinaron 843 millones de euros a formación interna, lo que representa cerca del 7% de lo que el Estado gastó en formación como parte de sus políticas de empleo en 2010⁹⁵.

⁹⁴ Amar V. Bhidé. *The origin and evolution of new businesses*. 2000.

⁹⁵ Élogos. *Estado de la formación en España*. 2009.

Desafío.

Baja sofisticación de la demanda de talento en las empresas

EN RESUMEN. Una mayor sofisticación de los bienes y servicios que producimos y, con ello, de la demanda de talento de nuestras empresas, es determinante para dar el salto al grupo de economías líderes y elevar nuestra competitividad.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Lo que mucha gente olvida es que la escuela y la empresa son los dos sitios principales donde se forma la gente. En el primero estamos hasta que alcanzamos nuestra mayoría de edad. En el segundo nos pasamos el resto de nuestra vida.

En general, los países de rentas altas son más competitivos en las exportaciones de bienes y servicios de alta sofisticación, mientras que los de rentas bajas lo son en bienes y servicios de sofisticación baja⁹⁶. Como ilustra la *Figura 11*, al comparar los volúmenes de exportación de España en bienes de distintos niveles de sofisticación, con Alemania, Corea del Sur, Italia y México, observamos que el caso de España es paradójico: siendo un país de renta alta, es más competitivo en sectores de baja sofisticación, aunque no lidera prácticamente ninguno.

⁹⁶ La sofisticación productiva de un país mide la complejidad o el valor añadido de los bienes y servicios que produce. Cuanto mayor es la sofisticación para un producto, menos competidores son capaces de igualarlo o superarlo, mayor pasa a ser por ello su precio de venta y mejores suelen ser sus márgenes. En el caso de los bienes, la siguiente clasificación por niveles de sofisticación es clarificadora (Fuente: Sanjaya L., Weiss J. y Zhang J. *The Sophistication of Exports: A New Measure of Product Characteristics. Working Paper, número 123, Queen Elizabeth House, Oxford University*):

- *Sofisticación alta.* Agrupa bienes de complejidad tecnológica alta, con procesos de producción poco susceptibles de ser subcontratados internacionalmente, y que exigen una inversión importante en infraestructuras y conocimiento para ser competitivos. Ejemplos podrían ser la alta tecnología, los medicamentos de nueva generación y los materiales avanzados (como por ejemplo la fibra de carbono).
- *Sofisticación media.* Alude a bienes intensivos en marketing, con procesos de producción descentralizados abiertos a la subcontratación internacional, y que requieren de un posicionamiento de marca, de ventajas logísticas o de mano de obra de bajo coste para ser competitivos. Es el caso del automóvil, el textil y la electrónica de consumo.
- *Sofisticación baja.* Son bienes de poca complejidad tecnológica y baja demanda en marketing que, para ser competitivos, requieren del control de un recurso natural específico, de mano de obra de bajo coste, o de una proximidad con los mercados. Ejemplos podrían ser los alimentos, los recursos naturales y los materiales básicos

Figura 11. Posicionamiento relativo de España en sofisticación de bienes y servicios⁹⁷



En los campos Posición relativa de la figura, la distancia entre las banderas de los países considerados refleja el posicionamiento relativo entre países, siendo los mejor posicionados aquellos que están más a la derecha.

España presenta además un tejido empresarial altamente fragmentado. En 2011, el 95% de las empresas españolas tenían menos de 10 asalariados, y de éstas, el 58% no tenía ningún asalariado⁹⁸. Este tipo de organizaciones difícilmente puede mantener una dinámica innovadora propia de los sectores de alta sofisticación, ni demanda talento sofisticado porque no tiene recursos suficientes.

Nuestro tejido empresarial, altamente concentrado en sectores poco intensivos en conocimiento y con poca propensión a producir bienes y servicios de valor agregado medio o alto (por ejemplo, construcción, hostelería o agroalimentación), ha dado como resultado el predominio de una demanda de talento poco sofisticado⁹⁹. En 2010, el número de trabajadores de España que se dedicaba a servicios intensivos en conocimiento representaba el 34,5% del total de trabajadores, por debajo de la media de la UE-27 (38,5%) y muy por debajo de países de referencia como Reino Unido (48%), Países Bajos (45,6%) o Suecia (50,7%). También en 2010, el número de trabajadores de España en sectores de alta y media-alta tecnología representaban el 3,9% sobre el total, de nuevo inferior a la media de la UE-27 (5,6%) y a gran distancia de países como Alemania (9,9%) o incluso República Checa (9,5%) y Eslovaquia (8,6%).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Primero me pongo la gorra del rector: «Empresas, producimos talento muy sofisticado pero ¡no sois capaces de absorberlo!». Segundo me pongo la gorra del empresario: «Universidades, ¡menos talento tan sofisticado y más profesionales con la cualificación suficiente y aspiraciones salariales competitivas, que es lo que necesitamos!». Y los dos tienen toda la razón del mundo.

Otro de los aspectos repetidos por la inteligencia colectiva son las fuertes barreras para atraer e incorporar a talento extranjero de alto valor añadido. La elevada burocracia, baja agilidad y falta de incentivos, se mezclan y terminan desalentando tanto a organizaciones (sean empresas, centros educativos o entidades investigadoras, y sean públicas o privadas) como a candidatos. Abrir la puerta a la entrada indiscriminada de talento sea cual sea su cualificación, no es evidentemente el camino, sobre todo con nuestras tasas de paro actuales. Pero atraer a profesionales de alto valor (económico, investigador, cultural o social), debería ser un pilar de la estrategia de sofisticación del talento de nuestro país, al igual que lo es en otros países como EE.UU., Singapur o China. En estos casos, deben brillar por su ausencia todas las barreras para el trabajador y la organización.

⁹⁷ Análisis propio en base a datos de volúmenes de exportación de UN Comtrade y *The Sophistication of Exports: A New Measure of Product Characteristics* por LALL, Sanjaya, et al. (Oxford).

⁹⁸ INE. Directorio Central de Empresas (DIRCE).

⁹⁹ Fuente: Eurostat. *High-tech industry and knowledge-intensive services indicators*.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Nos traemos regularmente a grandes expertos de otras partes del mundo, gente que simplemente por unirse a nuestra empresa nos garantiza más innovaciones y muchas ventas. Lo complicado debería ser convencerles de cambiarse de país y venirse con nosotros. Pero muchas veces lo que más nos cuesta y les preocupa es la odisea que sufren cuando vienen aquí. Tienen que pasar por un laberinto largo y pesado de trámites interminables y colas kilométricas.

El incremento de la sofisticación de los bienes y servicios que producimos y, con ello, de la demanda de talento por parte de nuestras empresas, es determinante para dar el salto al grupo de economías líderes y alinear nuestro modelo productivo con las realidades y aspiraciones de nuestro país.

Desafío.

Necesidad de flexibilizar la organización del trabajo en la empresa

EN RESUMEN. Existen claras oportunidades para la flexibilización del trabajo en la empresa, lo que exige un marco e instrumentos que ayuden a empresarios y trabajadores a conciliar mejor las exigencias profesionales y las necesidades personales. Esto cobra una importancia trascendental en la realización del talento mujer y del talento sénior.

Nuestro marco de trabajo muestra retos claros y urgentes de flexibilidad y adaptabilidad. La primera necesidad de flexibilidad a la que se debe dar respuesta es como hemos visto la laboral. El segundo reto de flexibilidad tiene que ver con la organización del trabajo en la empresa. Existe un gran debate abierto sobre el impacto de los horarios en nuestra productividad y en la conciliación profesional-personal (jornadas dilatadas, pausas y paradas, “presentismo”, “overtime cultural”, puntualidad, etc.).

Hemos recogido aquí las dos tesis dominantes que hemos recabado al respecto:

1. Reformulación global de los horarios en España. Es la tesis más contundente porque plantea la evolución hacia un modelo que podríamos denominar de “horarios europeos”, sobre la base de datos y argumentos relacionados con el incremento de la productividad, la mejora de la calidad de vida, el incremento del orgullo de pertenencia y nuevas fuentes de ahorro (infraestructuras, energía, absentismo...). Desde esta óptica, cambiar solamente los horarios profesionales ni basta ni tiene sentido; es necesaria una reflexión global de la configuración del tiempo en nuestro país (horarios de trabajo, de apertura de los comercios, de programas televisivos sobre todo en modalidad prime time, de los transportes públicos, de la atención al cliente, etc.).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Antes de la Guerra Civil, nuestros horarios eran europeos.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Dormimos 53 minutos menos que la media europea. Con ello sube el absentismo, se incrementa la siniestralidad y empeora la salud de la gente.

2. Flexibilización de la organización del trabajo en las empresas. Con finalidades en línea con la anterior aunque significativamente menos ambiciosas, lo que se plantea aquí es dar más facilidades a los empleados de una empresa para adaptar las exigencias profesionales a sus necesidades personales. En ello intervienen tres elementos básicos: la flexibilización de los horarios de trabajo (entrada, descansos, salida), la adaptación de las jornadas de trabajo (intensivas, a media jornada, extensivas) y el fomento del teletrabajo (sustituyendo la permanencia en el lugar de trabajo por una mezcla de tele-presencia y presencia física; y pasando de un paradigma de trabajo basado en el número de horas invertidas a otro orientado al cumplimiento de tareas y objetivos).

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Nunca sé dónde está la gente que trabaja en mi empresa. Ni me importa. Pueden organizar su tiempo como quieran y desde donde quieran, siempre que cumplan sus objetivos. Para poder afirmar esto, evidentemente lo primero es implantar una gestión por objetivos y usar mucho la tecnología. Ellos terminan más contentos, rindiendo como mínimo igual, mientras que nosotros optimizamos la cuenta de resultados empezando por los espacios y los desplazamientos.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Tenemos que acabar con el “presentismo”, con aquello de que hay que quedarse hasta que no se vaya el jefe. Es malo para el trabajador y más costoso para la empresa.

Las dos tesis tienen ventajas y dificultades. Lo que subyace en la primera es una transformación integral de nuestros hábitos de vida que requiere de un esfuerzo colectivo del país. La segunda requiere de una transformación profunda pero interna a la empresa de la concepción y organización del trabajo.

Transforma Talento

Desafío.

Incipiente integración en la empresa de los nuevos modelos de talento en red y talento abierto

EN RESUMEN. En la actualidad, España se encuentra lejos de apostar por un ecosistema del talento que integre los nuevos paradigmas de *talento en red* y de *talento abierto*, ambos llamados a marcar la siguiente revolución en la gestión del talento y la innovación empresarial.

Éste es uno de los puntos del informe en el que resulta más difícil encontrar evidencias y datos contrastados, porque más que demostrar que hay un problema, de lo que se trata aquí es de poner encima de la mesa una tendencia emergente y una oportunidad creciente que destacan muchos de los expertos consultados, tanto nacionales como internacionales.

La evolución del talento a lo largo de la reciente historia empresarial es paralela y simétrica a la de la innovación (que de hecho se nutre directamente del talento y del conocimiento). El siglo XIX fue el reino de las innovaciones empresariales lideradas por individuos heroicos que abanderaban mediante sus talentos la conversión de ideas en productos o negocios. El siglo XX se convirtió en la era de la innovación organizada, con la consagración de la empresa como base de la innovación. El rol de los individuos seguía siendo muy importante pero la unidad de actuación pasó a ser la empresa como conjunto estable de talentos.

En lo que llevamos de siglo XXI, el paradigma de plataforma de innovación está volviendo a cambiar: florecen los modelos de innovación en red y de redes de innovación. Este fenómeno es el reflejo de una tendencia que se está generalizando a cualquier proceso empresarial: el nuevo campo predilecto se convierte ahora en el *talento en red*, desde las clásicas redes más formales y físicas, hasta las novedosas redes más sociales y virtuales. El *talento en red* aporta beneficios por el efecto multiplicador que consigue al combinar, al servicio de una misma meta o tarea, las competencias y conocimientos individuales de diferentes talentos ubicados, independientemente, dentro o fuera de la organización. Implica de facto un replanteamiento respecto a dónde están los límites reales de cada empresa.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En nuestra empresa trabajan 150 personas pero en esto del talento me da exactamente lo mismo porque no cuento sólo con la gente que tengo en nómina, cuento con todos aquellos que me aporten valor y que consiga implicar en una meta común. El *talento abierto* y la *innovación abierta* han cambiado nuestra forma de entender y enfocar las cosas.

Dentro del *talento en red*, se está consolidando en la actualidad un nuevo modelo de colaboración, el *talento abierto*. Volviendo al paralelismo entre talento e innovación, en la última década ha emergido y se está consolidando el paradigma de *innovación abierta*. La idea principal que subyace en ella es que, en un ecosistema global en el que el conocimiento está ampliamente distribuido y cambia a una velocidad vertiginosa, las empresas no se pueden permitir basar toda su innovación en su propia actividad.

Deben abrirse al conocimiento generado fuera de sus fronteras, al mismo tiempo que deben abrir al mundo exterior el uso de su conocimiento. El talento abierto es una generalización de esta innovación abierta aplicada a cualquier proceso (creatividad, desarrollo, marketing o incluso financiación). La evolución del *social media* hacia las múltiples manifestaciones de *crowd*¹⁰⁰ es claramente sintomática de este cambio de paradigma.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La gente que piensa que lo que está pasando es una revolución tecnológica, no ha entendido nada de nada. Lo que estamos viviendo es una revolución sociocultural completa. Pero otra gran revolución está por llegar: ocurrirá cuando esto transforme nuestras empresas, nuestras relaciones internas y externas, nuestros procesos de negocio, nuestros modelos organizativos y cada rincón de nuestras empresas. La “Red-volución” del ocio es la antesala de la “Red-volución” del negocio.

El *talento en red* y el *talento abierto* introducen el reto de los beneficios compartidos sostenibles, de cómo generar valor justo y sostenible para todas y cada una de las partes implicadas. Detrás del concepto de beneficios compartidos, se esconden en realidad dos ideas complementarias. La primera es el concepto de *ganar-ganar* que garantiza que todos los talentos que participen en la acción colectiva se beneficien de la misma. La segunda idea es el concepto de *correspondencia* que consigue que cada talento reciba un retorno proporcional a la inversión y contribución que ha tenido en la actuación de grupo.

España está lejos en la actualidad de apostar por crear un ecosistema del talento que integre estos nuevos paradigmas de *talento en red* y *talento abierto*. Empiezan a hacerlo algunas de nuestras empresas más pioneras. Es verdad que son pocos los países que están configurando su modelo productivo para que fomente estas nuevas mutaciones del talento. Según los expertos consultados, las primeras empresas, sociedades y economías que lo hagan podrán liderar los nuevos modelos de creación de valor socioeconómico del futuro.

¹⁰⁰ El concepto anglosajón de *crowd* hace referencia a un nuevo modelo de concepción y operación de los procesos de negocio empresariales que se basa en la participación masiva gracias a las redes sociales y la nueva Internet de personas anónimas (o a priori desconocidas) que encuentran una motivación para su participación individual en una meta o misión común. Ejemplos de aplicaciones del *crowd* son *crowd-design* (diseño y creación basados en modo *crowd*), *crowd-sourcing* (externalización basada en modo *crowd*), *crowd-marketing* (marketing basado en modo *crowd*) o *crowd-funding* (financiación basada en modo *crowd*).

Transforma Talento

Desafío.

Mala valoración social de los empresarios

EN RESUMEN. Junto con los políticos, los empresarios se han convertido en una de las dianas sociales predilectas por la crisis.

Junto con los políticos, los directivos empresariales (y por extensión las empresas en conjunto) se han convertido para nuestros ciudadanos en uno de los focos principales de crítica por la crisis. Son alternativamente los que han provocado la crisis, los que se siguen beneficiando de ella a costa de los trabajadores o los que no se aprietan suficientemente el cinturón para ayudar a los que sufren penurias y “pagan los platos rotos”.

En estos momentos de adversidad, la enorme importancia del papel de los empresarios para volver a activar la maquinaria productiva, no se puede permitir convivir con una imagen social tan deteriorada. Para revalorizar la función empresarial es imprescindible resolver tres grandes retos: primero, mejorar la pedagogía sobre el papel de las empresas en el bienestar del país; segundo, erradicar, denunciar y castigar todas las prácticas ilícitas o de ética dudosa (corrupción, economía sumergida, explotación laboral...); y tercero, como hemos destacado anteriormente, pasar de gestionar a los empleados como recursos a cultivarlos como talento y sobre todo a tratarlos como personas. Estos retos son condiciones necesarias y ninguno es condición suficiente. Además, se retroalimentan entre ellos. Sobre el último reto hemos profundizado en un apartado anterior¹⁰¹. Ahondaremos aquí en los otros dos:

1. El primero, la falta de pedagogía, teóricamente debería ser el reto más fácil pero termina siendo sumamente complicado. Al igual que en el caso de los emprendedores, es básico ayudar a nuestros ciudadanos a entender la contribución real que tienen para un país los empresarios, en cualquier situación y en particular en momentos de reactivación económica. Lo que producimos y vendemos es lo que en realidad nos permite sufragar nuestro Estado de bienestar. Nuevamente como para los emprendedores, la falta de pedagogía no es sólo de los empresarios sino también, y sobre todo, de los que tienen la capacidad de explicar a la sociedad cómo funcionan las cosas en esta economía de mercado en la que vivimos, y especialmente a tres sectores que tienen en sus manos los altavoces sociales principales: los profesores, los medios de comunicación y los políticos.

2. El segundo reto pasa por elevar la exigencia y los mecanismos de las empresas para prevenir, detectar, denunciar y castigar todas las prácticas ilícitas o de dudosa ética. A éstas recurre sólo una parte del conjunto, pero de ellas se resiente la credibilidad del colectivo entero. Algunos fraudes, manipulaciones y engaños por parte de empresas y directivos que han tenido recientemente un alto impacto mediático, ponen en jaque la credibilidad de todo el tejido empresarial. Revalorizar la función empresarial exige implantar una disciplina muy estricta en todos los eslabones de las compañías, que debe ir más allá de los simples códigos de buena conducta.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

¿Por qué están tan mal vistos los empresarios en nuestra sociedad? En primer lugar porque algunos se lo merecen por lo que hacen o dejan de hacer; una minoría delincuente termina manchando a una mayoría seria y trabajadora. Segundo porque nos gusta el morbo y en los medios sale todo lo malo porque lo bueno tiene menos audiencia. Finalmente porque en nuestra educación ciudadana no nos han dejado claro que lo que paga nuestro Estado de bienestar es básicamente nuestra actividad empresarial y nuestra balanza comercial.

¹⁰¹ Desafío. Falta de una apuesta estratégica y real de la empresa por el talento (pág. 115).

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Los medios prestan más atención a lo patológico que a lo bueno. Y para colmo los empresarios buenos, los que crean buen empleo, los que pagan sus impuestos religiosamente y llevan la marca España a otros países y continentes, no quieren salir en los focos. ¿Por qué no hacemos que una vez al año el Rey o el Presidente del Gobierno reciba a los que más impuestos pagan en España o a los que más empleo de calidad han creado durante el año?

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Mi experiencia me confirma que la única forma de triunfar personal y profesionalmente es tener desarrollados valores tanto de desempeño como morales. Los valores de desempeño (puntualidad, laboriosidad, creatividad, iniciativa, tenacidad, perseverancia, etc.) se ponen de manifiesto en la relación con los demás y los valores morales (honestidad, sinceridad, compasión, generosidad, etc.) en la relación con uno mismo. Los primeros nos acercan al objetivo y los segundos hacen que el objetivo sea sostenible a largo plazo y dan la felicidad. Ambos grupos son necesarios para forjar verdaderos líderes que lleven a nuestras empresas al éxito a largo plazo.

Desafío.

Falta de una estrategia de Estado en identidad productiva y mercado laboral

EN RESUMEN. No tenemos una estrategia de consenso que permita a partidos políticos, agentes sociales y empresas hacer frente común en una cuestión tan clave como nuestra identidad productiva y nuestro mercado laboral y que contribuya a erradicar a este último como “sospechoso habitual”.

El mercado laboral, al igual que la educación antes mencionada, tiene carácter de Estado porque toca activos fundamentales de la riqueza del país y porque exige estabilidad a medio y largo plazo. Para que dé sus frutos, es imprescindible una estrategia de Estado que trascienda de los ciclos políticos y no esté al albur de intereses oportunistas o partidistas. Esta política integradora de Estado se debe ubicar en otro plano cuya base sea el consenso estable entre fuerzas políticas, los agentes sociales y, donde proceda, el resto de la sociedad civil (bajo la figura de expertos, muestras representativas, agentes sociales o cualquier otra manifestación relevante).

Como ha ocurrido en el sistema educativo, este plano con concordia y estable en el tiempo de estrategia-país para el mercado laboral no ha tenido en las últimas legislaturas un reflejo real en la agenda de España y menos en su gobernanza. Más allá de pactos puntuales, parece que no existen las voluntades para el consenso necesario a estas políticas de Estado. De hecho, la evolución de nuestro país tiende a ser la contraria, con una politización creciente de asuntos que deberían estar alejados de las lícitas luchas partidistas.

En particular, son urgentes estrategias-país que combinen ambición y fiabilidad sobre una fuerte base de consenso y estabilidad, en las tres siguientes temáticas fundamentales:

1. Reforma del mercado laboral. Tal y como está estructurado en la actualidad, nuestro mercado laboral no es algo que tengamos que simplemente parchear o mejorar; es uno de los grandes problemas como hemos visto. Las reformas deben plantearse en tres ámbitos: flexibilizar el marco laboral impidiendo que la única salida cuando ocurren cambios o contingencias sea despedir al empleado; simplificar y fomentar los contratos, rompiendo la dualidad entre temporal e indefinido que ya ha demostrado que no funciona; finalmente, alinear y conectar de verdad oferta y demanda de empleo, revisando los modelos de intermediación actuales.

2. Fomento de la nueva identidad productiva de España. España se ha quedado en tierra de nadie entre las economías avanzadas que se nos escapan, y las emergentes que nos cogen o adelantan. Sobre la base de una reflexión estratégica acerca de cuáles han de ser las claves económicas y productivas de nuestra oferta al resto del mundo, es necesario desplegar un plan para crear las condiciones que permitan a nuestra base productiva actual reorientarse hacia la que debe ser nuestra nueva identidad productiva, y al mismo tiempo para incentivar la creación del nuevo tejido productivo correspondiente.

3. Fomento de la internacionalización. Vanagloriarse de los éxitos de nuestras empresas en el extranjero y proclamar la necesidad de ampliar nuestra presencia en mercados internacionales, mientras se mantiene un marco normativo que hace de freno a la internacionalización, es en sí mismo una contradicción. Es como invitar a algunos de nuestros hijos a salir de casa para ver mundo, manteniendo cerrada con llave la puerta y obligándoles a salir por la incómoda ventana. No podemos seguir en posiciones rezagadas en las clasificaciones o “rankings” de facilidades para el comercio internacional, debemos liderarlos. Es necesaria una actuación integral para transformar todas las complejidades en facilidades y las barreras en incentivos, entendiendo la realidad de cada sector, geografía y perfil de empresa.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

En relación con el mercado laboral, ¿alguien piensa de verdad que aporta algo mantener posturas del tipo “explotadores contra explotados”, “clase rica contra clase pobre” o “izquierda contra derecha”? Sólo deberíamos pensar en términos de un equilibrio sostenible entre competitividad global por un lado y derechos y oportunidades del trabajador por otro. Cualquier otro debate no aporta nada y está además obsoleto.

DETALLE DE DESAFÍOS A LA PUESTA EN VALOR DEL TALENTO CIENTÍFICO

Desafío.

Barreras a la economía del conocimiento por la desconexión entre ciencia, emprendimiento, empresa y capital

EN RESUMEN. Por una mezcla de factores culturales, normativos y financieros, nuestro ecosistema no incentiva ni resuelve adecuadamente dos aspectos básicos para dar el salto a la economía del conocimiento: la conexión entre la ciencia y los sistemas de emprendimiento, empresa y capital y el círculo virtuoso entre investigación, desarrollo e innovación.

Al igual que la falta de apertura y conexión de la universidad con el entorno¹⁰², este desafío vuelve a poner el acento en el problema de España con los “compartimentos estancos”. Este caso trata del problema que, para nuestra pretendida economía del conocimiento, supone la falta de conexión entre cuatro pilares básicos de nuestro ecosistema del talento: la ciencia, el emprendimiento, la empresa y el capital.

Los modelos económicos basados en el conocimiento son los más competitivos del mundo y por tanto requieren de ecosistemas en los que ocurran a gran escala y de manera continua transferencias de tecnología y de conocimiento, unidos a procesos de innovación y emprendimiento tecnológicos. Para ello, son clave las interacciones y sinergias entre cuatro silos complementarios de talentos: el talento científico, el talento emprendedor, el talento empresa y todo el mundo del capital.

En nuestro país, la desconexión entre ellos pone en entredicho el propio concepto de economía del conocimiento y por extensión de economía de LOS talentos. Como hemos subrayado al principio de este documento, lo importante para un país no es el talento, sino la suma y mezcla de LOS talentos. Como también hemos remarcado, surge una oportunidad superlativa para la innovación y el emprendimiento cuando se combinan e hibridan talentos diversos e interdisciplinarios. Es precisamente en lo que pone el acento este desafío.

Por una mezcla de factores culturales, normativos, fiscales y económicos, nuestro ecosistema del talento no incentiva ni resuelve la colaboración conjunta entre los sistemas de ciencia, emprendimiento, empresa y capital. No se trata por tanto de crear más infraestructuras o entidades; para el corto plazo, la gran oportunidad de nuestro país está en conectar los agentes y poner en valor todas las potencialidades conjuntas para producir valor socioeconómico.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

¿Cómo resolví la desconexión de mi grupo de investigación con las empresas? Haciendo con las empresas trabajos aplicados desde la calidad científica. Es decir, prestigiando la ciencia por la calidad del trabajo. Empezamos con cosas pequeñas. Es importante hacer lo que pide la empresa y hacerlo muy bien para que ésta repita. No hay que poner pegas a lo que nos piden aunque no sea grande o no ayude al progreso de la humanidad. Los dos debemos ceder y olvidarnos cada uno de nuestra soberbia: en un extremo uno está pensando que esto no tiene suficiente importancia intelectual, mientras que en el otro se piensa «¿esto para qué sirve en el mundo real?». Los dos tenemos muchos que ganar.

¹⁰² Desafío. Falta de apertura y conexión de la universidad y la FP de grado superior con el entorno local y global (pág. 84).

Transforma Talento

En lo que por ejemplo a la ciencia se refiere, no se trata de vincular toda la investigación con el mercado porque, como apuntó uno de los expertos consultados, «la separación de la investigación en básica o aplicada no es la cuestión, hay que pensar en términos de si la investigación es o no excelente» porque ésta termina produciendo innovaciones normalmente radicales. El problema de desconexión aquí reflejado no trata de limitar u orientar la investigación, sino de ilustrar que, asumiendo que nuestro marco investigador es el europeo, nuestros resultados en transferencia de tecnología y conocimiento distan mucho de los promedios de los líderes europeos.

Mientras no consigamos resolverlo, nuestro gasto total de I+D continuará siendo endémicamente bajo. Según Eurostat, España ocupó en 2010 la posición 16 del ordenamiento de gasto en I+D de la UE-27 (1,39% en relación con el PIB), por debajo de países como Estonia o República Checa y muy por detrás de la media europea (2%). El desfase de gasto no está en la parte pública (0,28% España - 0,27% UE-27), ni en la del sistema educativo superior (0,39% ESP - 0,49% UE) sino en la privada (0,71% ESP - 1,25% UE). El gasto en I+D de nuestras empresas es bajo primero por la configuración de nuestro tejido y mix empresarial, segundo por su baja concienciación sobre la importancia de la I+D+i, pero también porque la desconexión ciencia-mercado antes mencionada limita la puesta en valor económico de nuestra ciencia y tecnología.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La figura del doctor es una gran desconocida en nuestro país y se podría convertir en un excelente puente entre ciencia y empresa. ¿Por qué no lanzamos una iniciativa nacional dirigida a nuestras empresas, incluidas las PYMES, que se llame *Ponga usted a un doctor en su vida?*

En lo que a las empresas se refiere, uno de los importantes frenos para una mayor conexión ciencia-mercado es la baja sofisticación de los bienes y servicios generados por el tejido productivo. Ya hemos incidido en la necesidad de producir productos de mayor valor añadido para mejorar nuestra competitividad. Observamos aquí otra de las consecuencias negativa de esta baja sofisticación: en nuestras empresas predominan sectores poco intensivos en conocimiento lo que limita la demanda de ciencia y tecnología a nuestro sistema de I+D por parte de nuestras empresas. Además de la ya mencionada sofisticación de nuestro tejido empresarial, un camino alternativo pasa por conectar nuestra ciencia con mercados globales de demanda.

Desafío.

Necesidad de una mayor transparencia y evaluación de resultados en el sistema de I+D

EN RESUMEN. Nuevamente como ocurre en la universidad, hay la rendición de cuentas incide más en fiscalizar el gasto que en premiar los logros integrales en investigación, desarrollo e innovación inducida. El vínculo entre resultados y financiación tampoco genera un incentivo real, directo y transparente para la diferenciación entre centros y grupos.

Al ser gran parte de nuestra I+D pública, en grandes líneas son válidos los mismos comentarios que hemos introducido en el *Desafío. Necesidad de una mayor transparencia y evaluación de resultados en la universidad* y la *FP de Grado Superior* (pág. 80), pero esta vez aplicados a su actividad investigadora y a la de los OPI (Organismos Públicos de Investigación).

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Para nuestro sistema de investigación es mejor adoptar un modelo de valoración de resultados de la I+D como el RAE (Research Assessment Exercise) del Reino Unido: los centros hacen lo que quieren y son valorados por los resultados que obtienen. El actual modelo que entra en valoraciones de los planes a futuro de los centros puede acabar siendo altamente etéreo.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La ley de subvenciones es una ley finalista y en investigación el trabajo desarrollado puede terminar resultando en lo contrario de lo que se pretendía. Incluso este resultado contrario puede ser de más valor que lo originalmente buscado, pero no se ajustaría a la ley. El resultado es una ley de difícil cumplimiento para fomentar los comportamientos creativos y para que se pueda investigar de verdad. Hay que ampliar los enfoques de evaluación ex-ante que se están utilizando actualmente, con valoraciones ex-post de los resultados que evalúen si se han empleado correctamente los fondos aunque los resultados, justificadamente, no hayan terminado cómo se pensó inicialmente.

Transforma Talento

Desafío.

Mayor transparencia y fomento de la meritocracia en la contratación y promoción del talento científico

EN RESUMEN. Nuevamente como ocurre en la universidad, hay que reformular los procesos de contratación para facilitar la atracción del mejor talento, tanto nacional como internacional, y para romper la falta de transparencia y la endogamia en el sistema de I+D público. Las promociones demandan incentivos y reconocimientos más flexibles, transparentes y meritocráticos para premiar y retener a los mejores.

Por el mismo motivo que en el desafío anterior, en grandes líneas son válidos los mismos comentarios que hemos introducido en el *Desafío. Mayor transparencia y fomento de la meritocracia en la contratación y promoción del personal universitario* (pág. 81), pero esta vez aplicados a su personal investigador y al de los OPI.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Algunos científicos dicen que no tienen reputación. No es verdad, los ciudadanos en general respetan la figura del científico. Otros dicen que no tienen dinero: es verdad pero no porque no haya dinero público, es porque no se realimenta generando valor productivo y riqueza.

Desafío.

Falta de una estrategia de Estado en I+D+i

EN RESUMEN. Es primordial una estrategia científica estable y de consenso, es decir, una política de Estado. Su ausencia mina cualquier planificación de medio y largo plazo en un ámbito como la I+D+i donde los ciclos suelen ser largos, las inversiones son costosas y es clave generar masa crítica.

De la misma manera que en la educación o el mercado laboral, la I+D+i tiene carácter de Estado porque toca activos fundamentales de la riqueza del país y porque exige estabilidad a medio y largo plazo. Es imprescindible una estrategia de Estado que trascienda de los ciclos políticos y no esté al albur de intereses oportunistas o partidistas. Esta política integradora de Estado se debe ubicar en otro plano cuya base sea el consenso estable entre fuerzas políticas y, donde proceda, la sociedad civil (bajo la figura de expertos, muestras representativas, agentes sociales o cualquier otra manifestación relevante).

Nuevamente, este plano de estrategia-país en I+D+i con concordia y estable en el tiempo no ha tenido en las últimas legislaturas un reflejo real en la agenda de España, y menos en su gobernanza. Más allá de pactos puntuales, parece que no existen las voluntades para el consenso necesario a estas políticas de Estado. De hecho, la evolución de nuestro país tiende a ser la contraria, con una politización creciente de asuntos que deberían estar alejados de las lícitas luchas partidistas.

La estrategia en ciencia y tecnología debe promover dos ejes de mejora principales: especialización y estabilidad. En relación con la especialización, se debe garantizar una coherencia a escala de todo el país y una masa crítica suficiente en las temáticas científicas por las que apostemos. No podemos tener una miríada de grupos de investigación desconectados, desarrollando las mismas actividades de I+D e incluso a veces con duplicidades de infraestructuras que terminan siendo infrautilizadas. Tampoco podemos intentar abarcar todas las disciplinas del conocimiento para contentar a todos nuestros centros y regiones. Sin economías de escala y redes de excelencia, nunca se logrará la excelencia y relevancia científica.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

¿A qué gobierno municipal de una ciudad de 100.000 habitantes se le ocurriría fomentar y financiar una estrategia para colocar en primera división a 15 ó 20 equipos de fútbol de la ciudad? De la misma manera, ¿cómo podemos pretender crear 15 ó 20 clústeres de ciencia, tecnología e innovación en localidades de 100.000 o incluso 200.000 habitantes?

En relación con la estabilidad, la excelencia en la ciencia es una carrera de fondo. Exige plazos largos, recursos constantes en el tiempo y la libertad de equivocarse y aprender de sus errores. Combinando tanto lo público como lo privado, son necesarios recursos y una estrategia consistente extendida a años e incluso décadas.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Para nuestra ciencia, tal vez podamos sacar alguna lección aprendida del modelo norteamericano. En EE.UU., la NSF (*National Science Foundation*) vela por la excelencia y el desarrollo a largo plazo de la ciencia del país. Es un organismo independiente, profesionalizado, no vinculado directamente a intereses partidistas y ciclos electorales. Por eso funciona con coherencia en el tiempo y con ambición en los resultados.

DETALLE DE DESAFÍOS A LA PUESTA EN VALOR DE OTROS TALENTOS

Desafío.

Refuerzo del ejercicio corresponsable de derechos y deberes ciudadanos

EN RESUMEN. En nuestra población, es clave un ejercicio más activo, equilibrado y responsable de derechos y deberes, empezando por la reducción de la economía sumergida y terminando en la consolidación de una sociedad civil más madura y organizada que se convierta en un agente clave del país y actúe como contrapeso de los Poderes públicos.

En términos de derechos ciudadanos, este desafío se refiere especialmente al derecho recogido en el artículo 23 de nuestra Constitución: «Los ciudadanos tienen el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal». El talento ciudadano tiene pleno derecho constitucional a participar directamente en los asuntos públicos.

Hacerlo, complementando las intervenciones por medio de representantes, es una manifestación clara de realización de talentos en la dimensión social y la mejor vía para pasar a una democracia verdadera y madura, poblada por ciudadanos activos y responsables. Eso sí, se tiene que hacer respetando siempre el Estado de Derecho y por supuesto sin recurrir nunca a la violencia.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La dignidad de la gente no está en el tipo de formación que ha tenido o el tipo de trabajo que hace, sino en cómo son como personas y ciudadanos.

Retomando las palabras del sociólogo español Víctor Pérez-Díaz, España es un país de tradición más cortesana que ciudadana:

«Las clases políticas del franquismo, a lo largo de cuarenta complicados años, acostumbraron a la sociedad, por un lado, a la pasividad respecto a la cosa pública y la deferencia hacia los políticos de turno, y, por otro, a la búsqueda de sus arreglos, asegurándose la supervivencia y procurando el avance de su interés. Pero cabe añadir, y aquí viene nuestro problema, que lo que las clases políticas de la democracia (...) han hecho y están haciendo es acostumbrarse a vivir dando por descontado nuestra pasividad cívica (y nuestra deferencia hacia ellas) a la hora de resolver los problemas del país.

Nos dicen (y dicen verdad) que ha tenido lugar una transición a una democracia liberal, que el pueblo es soberano, y que ellos son nuestros representantes. Pero no acaban de reconocer, o reconocen a medias, que son nuestros representantes sólo para ejercer un poder político limitado y condicionado por nuestro consentimiento. No atienden al hecho de que si los ciudadanos soberanos nos reducimos a ser meros votantes, y nuestra participación en la cosa pública se reduce a poco más que a votar, nuestra virtud cívica se atrofia y desaparece. Y distan de comprender que este país tiene problemas enormes e intrincados, urgentes y crecientes, que desbordan la capacidad de cualquier clase política, incluida la suya. Problemas inabordables si no son abordados por la sociedad entera, con los ciudadanos primero, y los políticos profesionales, con frecuencia, detrás».

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La Carta de la Declaración Universal de los Derechos Humanos es incompleta porque sólo habla de derechos y no de deberes. Tenemos que elaborar la declaración universal de los derechos y deberes humanos. Uno sólo tiene una vida digna si afronta sus deberes como persona y ciudadano.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Muchos piensan que la democracia se ejerce vía elecciones. Es evidentemente así pero ésta es sólo una parte y si el “todo” se limita sólo a la “parte” tenemos un claro síntoma de estar ante una democracia joven e inmadura. Los países con sociedades civiles fuertes, activas y organizadas son los únicos que tienen democracias maduras, tanto participativas como anticipatorias, en las que el ciudadano se convierte en verdadero y constante protagonista más allá de los periodos electorales.

Aunque pueden ser reveladores y precursores de cierto cambio social, no basta con los movimientos civiles actuales que están emergiendo en nuestro país. La meta al final del camino debe ser la madurez plena de nuestros talentos ciudadanos creando una sociedad civil organizada, constructiva y útil, que actúe como contrapeso y factor de equilibrio frente al Estado y los poderes, enriqueciendo las actuaciones de éstos mediante acciones civiles que las refuercen, amplíen y aceleren.

Además del ejercicio pleno de sus derechos, la realización ciudadana del talento pasa por un equilibrio y una corresponsabilidad entre deberes y derechos. Es la otra base del talento socialmente realizado. La cita del dramaturgo y novelista irlandés Oscar Wilde lo dice todo: «no exijas incesantemente tus derechos si no estás seguro de que cumples con tus obligaciones». Dentro de las obligaciones del talento ciudadano, la inteligencia colectiva implicada pone el énfasis en la importancia de la conciencia sobre la contribución de cada uno al Estado de bienestar de todos. En la mejora de la eficiencia y sostenibilidad de nuestro Estado de bienestar, los talentos ciudadanos pueden ayudar principalmente por tres vías:

1. Entendiendo que el Estado de bienestar no es una entelequia lejana, sino lo que sustenta nuestros pilares sociales básicos: educación, sanidad, las pensiones de nuestros mayores, las prestaciones por desempleo, las infraestructuras (carreteras, aeropuertos, parques, museos...), las fiestas y acontecimientos públicos que celebramos, y otro largo etcétera que suma a nuestra calidad de vida. Es también algo que funciona por la combinación de dos reglas básicas: lo disfrutamos y pagamos cada uno individualmente y entre todos; y cuanto mejor lo tratemos, más nos durará. Es en esta segunda regla en la que incide este desafío: el talento ciudadano realizado trata los recursos del país como lo haría con sus bienes más preciados).

2. Comprendiendo que lo que más permite mejorar y sostener un Estado de bienestar es la actividad económica, porque aumenta los ingresos y reduce los gastos (empezando por reducir el gasto en subsidios al desempleo porque crea empleo). Entre los referentes ciudadanos y modelos a seguir, se debe incluir a todos aquellos que generan valor económico rentable y sostenible para el país (y entre ellos particularmente a emprendedores, empresarios, científicos e innovadores) y a todos aquellos que ayudan a gestionarlo mejor (políticos, gestores públicos y agentes sociales).

3. Eliminando la economía sumergida. Actualmente, el trabajo realizado fuera del sistema legal representa una quinta parte de la actividad de nuestro país. En el camino hacia la sostenibilidad del Estado de bienestar, la economía sumergida tiene un triple impacto negativo. Primero, por las rentas que deja de percibir el Estado y por tanto que pierde nuestro Estado de bienestar. Segundo, por la competencia desleal que crea hacia negocios que participan en el sistema de manera legal. Finalmente, por la pérdida de confianza y sensación de insolidaridad que puede provocar entre los ciudadanos que sí participan del soporte al Estado.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Simplemente con saber lo que de verdad cuestan las cosas y lo que implican las decisiones que tomamos o dejamos de tomar como país, Comunidad Autónoma o ayuntamiento, daríamos un salto de gigante en términos de concienciación sobre los derechos y deberes ciudadanos.

Como hemos comentado anteriormente¹⁰³, la radiografía de nuestro ecosistema del talento ha revelado una nutrida y valiosa constelación de iniciativas sin ánimo de lucro que están complementando los sistemas de talento más formales. Son una clara manifestación de la fortaleza creciente de nuestra sociedad civil en el ámbito de la educación y del talento. Buena parte de estas iniciativas da respuestas creativas, concretas y útiles a algunos de los desafíos que hemos identificado. Sin embargo, suelen actuar a pequeña escala, disponer de recursos escasos y ser poco conocidas por el gran público. Se debe poner más en valor su conocimiento, experiencia y contribución, y hay que conectarlas mejor con el resto del ecosistema.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

El verdadero reto social que tenemos por delante es la confianza del Estado en la sociedad civil y viceversa. A quienes estamos trabajando en el bien-país desde la sociedad civil esto va a obligarnos a demostrar la eficiencia de cada euro que invertimos. Es nuestro gran reto como sociedad civil, seamos fundaciones, asociaciones o adoptemos la forma que sea. La exigencia de rendición de cuentas es muy incipiente; hoy sólo se nos pide transparencia. Pero las fundaciones tenemos que demostrar eficiencia y eficacia en nuestra gestión. En realidad con ello no nos podremos comparar con el Estado porque él tampoco mide su eficacia. Seguramente precisamente por ello tenemos que dar nosotros ejemplo. Además, es ante todo un tema ético.

¹⁰³ ¿Cómo es nuestro ecosistema de talento y dónde están las grandes oportunidades? (pág. 42).

Desafío.

Limitaciones para el desarrollo profesional pleno del talento mujer

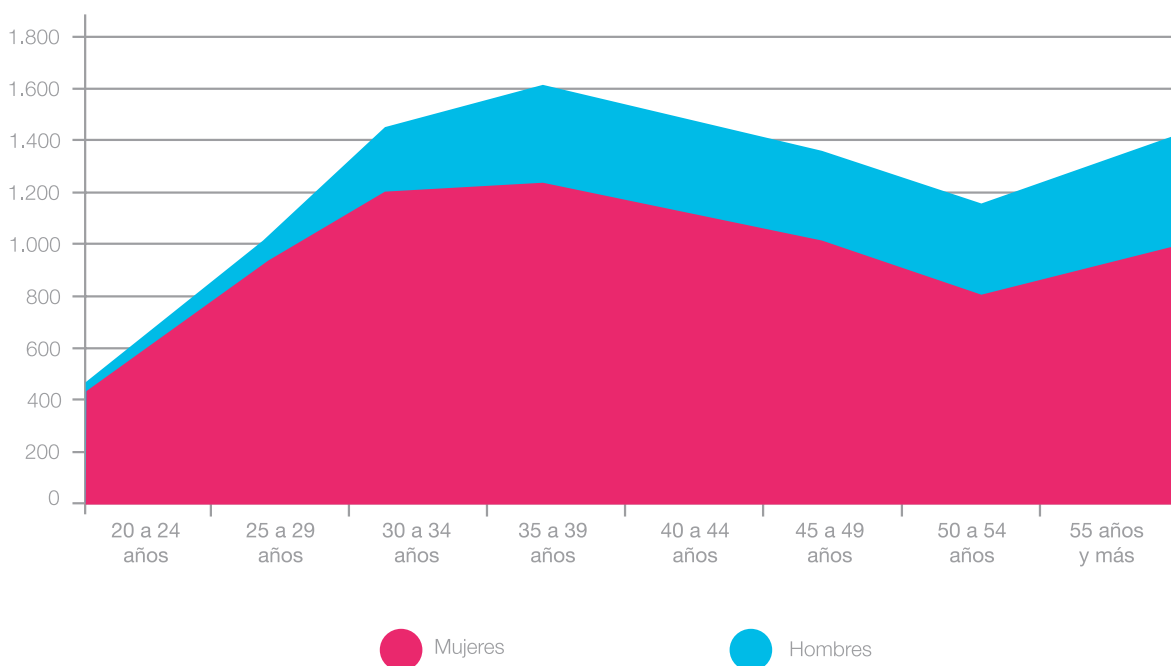
EN RESUMEN. Persiste un problema real para el desarrollo profesional pleno del talento mujer, agravado desde el inicio de la crisis por un cambio de tendencia en la evolución hasta entonces positiva de indicadores clave. Muchos de los desafíos descritos conllevan un impacto añadido para la mujer (transparencia y meritocracia en contrataciones y promociones, flexibilización de contratos y del trabajo...).

Los datos demuestran claramente que hay un problema en relación con el desarrollo pleno del talento mujer en nuestro país. Aflora menos en el sistema de desarrollo de los talentos y más en los de colocación y puesta en valor. En este último, se observa en los diferentes canales de realización del talento (emprendimiento, empresa, ciencia...).

A lo largo de las últimas décadas, se venía observando en España una evolución positiva (aunque lenta) en los principales indicadores relacionados con las mujeres, salvo en el ámbito de la violencia de género. Sin embargo, recientemente algunos indicadores de desarrollo, intermediación y puesta en valor del talento mujer están cambiando de tendencia, dejando de mejorar o incluso empeorando.

El porcentaje de las mujeres con estudios superiores es más alto que el de los hombres. En el curso 2009-2010, más del 60% de los licenciados fueron mujeres frente al 40% de hombres. En relación a los estudios de postgrado, el 56% de alumnos que terminaron eran mujeres frente al 44% de hombres¹⁰⁴. Frente a esta mayor preparación de las mujeres (medida en volúmenes de titulados), su tasa de ocupación laboral es inferior a la de los hombres: de la población ocupada, un 45% es femenina frente al 55% masculina. Se aproxima al 50% en los grupos de edad en torno a 25 años, pero a partir de los 28-30 años baja el nivel de ocupación de las mujeres, coincidiendo con la época principal de la maternidad (Figura 12)¹⁰⁵.

Figura 12. Comparación de la ocupación de hombres y mujeres (en miles)¹⁰⁶



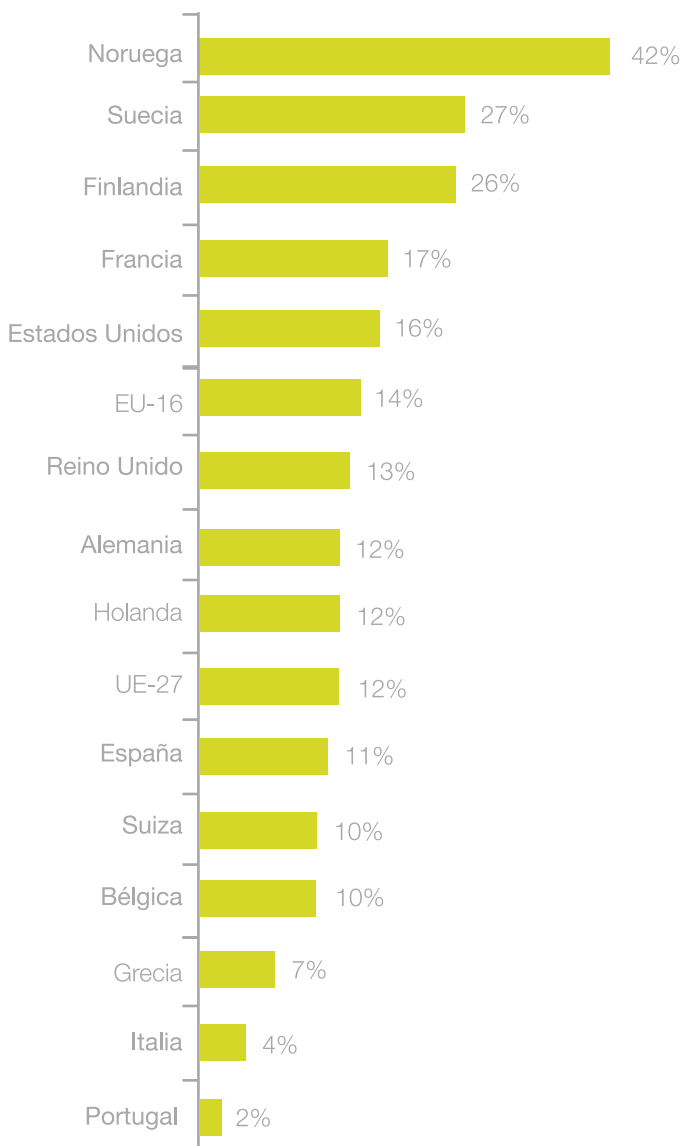
¹⁰⁴ Fuente: *La mujer directiva en España*. PwC. 2012.

¹⁰⁵⁻¹⁰⁶ *Ibidem*.

Transforma Talento

Tomando como muestra cerca de 5.300 directivos de más de 1.200 de las principales empresas en España, sólo el 14% de dichos directivos es mujer (con un 19% en direcciones funcionales y bajando hasta el 8% en la alta dirección). Respecto a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas, tan sólo un 31% cuenta con alguna mujer en sus Consejos de Administración, con una evolución muy lenta en los últimos tres años, a pesar del mandato de la Ley de Igualdad del año 2007¹⁰⁷. La Figura 13 compara la presencia de mujeres en Consejos de Administración en una muestra de países¹⁰⁸.

Figura 13. Presencia de mujeres en los Consejos de Administración en países desarrollados¹⁰⁹



¹⁰⁷ Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas. Informa. 2011.

¹⁰⁸ Ibídem.

¹⁰⁹ Fuente: Sociéte Générale Cross Asset Research 2011, según referenciado por La mujer directiva en España, PwC, 2012.

Hemos podido observar a lo largo de la iniciativa que la cuestión del talento mujer genera dos posiciones encontradas:

1. Para una parte de la inteligencia colectiva pulsada, el único camino para superar los retos del talento mujer pasa por dar un tratamiento específico a la cuestión, fomentando esquemas de discriminación positiva de manera transitoria y mientras perdure el problema. Se asume que pueden generar agravio comparativo, pero se entiende que son la única vía para marcar un verdadero punto de inflexión en los retos del talento mujer. En este sentido, se destaca como muy importante el aprovechamiento de la ventana de oportunidad que se abre con la entrada en vigor de las nuevas normativas europeas de igualdad y diversidad.

2. Para el resto, lo peor para resolver el problema es dar un tratamiento diferente a mujeres y hombres, porque supondría alimentar y perpetuar el problema, precisamente lo contrario de lo que se busca¹¹⁰.

Varios de los desafíos antes descritos abordan implícitamente la cuestión del talento mujer y adquieren connotaciones especiales en el colectivo femenino (alineamiento entre oferta y demanda, meritocracia en las contrataciones y promociones, flexibilización del trabajo...). Sin duda los avances en estos desafíos producirán beneficios directos e indirectos en los retos que afronta la mujer en el ecosistema del talento.

¹¹⁰ Es relevante comentar que es la opinión de un conjunto nada despreciable de las mujeres participantes en la inteligencia colectiva.

*Desafío.
Ausencia de un mercado para el talento senior*

EN RESUMEN. El problema principal del mercado de talento sénior en nuestro país es que no hay mercado, lo que provoca un desaprovechamiento fuerte y acelerado de talento muy experimentado que, en condiciones laborales más flexibles, podría elegir tener una vida útil más prolongada.

El mercado del talento sénior no funciona en España porque en realidad no existe un mercado pensado a la medida de las necesidades y capacidades de las personas que están abordando la recta final de su vida laboral. Crear ese mercado implica flexibilizar el marco laboral de manera que, los que quieran, puedan adaptar su jornada, paradigma de trabajo y modelo de compensación a las realidades que conlleva su edad y circunstancias personales.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En España tenemos un verdadero problema cultural con nuestro talento senior que se suma a otros limitantes más formales: no valoramos el bagaje inestimable que tiene en términos de conocimientos y vivencias. Les queremos “enterrar” profesionalmente cuanto antes y desde luego demasiado pronto y, lo que es más grave todavía, les mentalizamos para que se creen que a partir de cierta edad su contribución útil al país desaparece de un día para otro. Este estigma cultural que comento aplica para la empresa pero también para la actividad social. Es como si sólo valieran para cuidar de sus nietos cuando sus hijos no pueden.

Se percibe una importancia creciente de oportunidades para nuestro país en el ámbito del talento senior por la confluencia de dos fenómenos recientes: en primer lugar, los avances en salud y longevidad que alargan la vida de las personas y que, en el caso de nuestro país, nos ubican en posiciones de liderazgo mundial; y, en segundo lugar, las reformas que se prevén para el alargamiento de la vida activa de los trabajadores de cara a garantizar la sostenibilidad futura del sistema de pensiones. A ello, se añade que España es un polo creciente de atracción de talento senior proveniente de otros países, principalmente europeos (Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica), que eligen nuestra tierra como lugar de residencia o adopción.

A la luz de los movimientos que están haciendo otros países con una fuerte población de tercera edad (y entre ellos particularmente Japón), los fenómenos anteriores nos llevarán previsiblemente en los próximos años a un refuerzo de la importancia estratégica de esta cuestión para nuestro país.

Para lograr una mayor incidencia del retorno del talento senior, los expertos coinciden en que son necesarios formatos más audaces que la mera formación como pueden ser formatos de jubilación parcial, una mayor convergencia entre las entidades formativas y empresas, un programa de eméritos ambicioso, actuaciones desde organizaciones no gubernamentales, etc.

*Desafío.
Mala valoración social del talento político*

EN RESUMEN. Se ha erosionado mucho la confianza de los ciudadanos en los políticos debido a tres problemas principales: el auge de la corrupción unido a cierta sensación social de impunidad; el desequilibrio entre oferta y demanda de talento político y cargos públicos para dar cobertura a todo el aparato público multinivel; finalmente, un déficit de visión de Estado primando los intereses partidistas sobre el general.

En una democracia madura, es clave que la sociedad confíe en la política y la función pública. Para lograrlo, el primero de los problemas a los que se enfrenta nuestro país es la pérdida de transparencia del sistema político y, dentro de la misma, principalmente la corrupción. «Los bolsillos de los gobernantes deben ser de cristal», dijo tiempo atrás el político e intelectual español Enrique Tierno Galván. Un aparente auge de la corrupción, pero también la sensación ciudadana de impunidad ante esta última, son el primer factor que mina la credibilidad de nuestro talento político.

El otro gran problema es el desequilibrio entre oferta y demanda de talento político. No se está poniendo en duda aquí la valía de los políticos o gestores públicos como colectivo. Es larga la lista de profesionales de gran crédito en el apartado político y especialmente en los cuerpos del Estado. Pero debido al incremento de competencias y cargos en Comunidades Autónomas y Municipios, la política y la función pública requieren de un equipo cada vez más nutrido y distribuido para cubrir todas las necesidades del aparato multinivel del Estado. A ello se suma una serie de agravantes: la emergencia de políticos profesionales que no han tenido la oportunidad de experimentar en primera persona las realidades del tejido productivo; limitaciones a la alternancia en el tiempo entre los periodos de servicio ciudadano y otras actividades; un bajo reclamo para atraer hacia la política a los mejores talentos producidos por nuestro sistema educativo; etc.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Mientras nuestras primeras figuras políticas no hablen inglés, un niño siempre nos podrá decir que el inglés no es tan importante.

Al mismo tiempo, la carrera política ha ido perdiendo atractivo profesional por diferentes aspectos entre los que se cuentan un periodo relativamente largo sin aparentes grandes retos de país hasta la llegada de la crisis, un bajo atractivo económico, la consolidación del aparato de los partidos, el desgaste personal y la tensión provocados por el ejercicio de la actividad o las incompatibilidades. Todo lo anterior ha desembocado en un desequilibrio creciente entre la demanda de puestos a cubrir y la disponibilidad real de personas con vocación, preparación y experiencia destacadas.

Estos problemas han erosionado la confianza de los ciudadanos en el talento político. Por ello es urgente un plan de acción para revalorizarlo, que pasa por erradicar y castigar la corrupción y romper el desequilibrio entre oferta y demanda de talento político vocacional, preparado y comprometido.

Transforma Talento

*Desafío.
Falta de una apuesta integral por el talento digital*

EN RESUMEN. La revolución digital nos está transformando como personas y determinará gran parte de las fuentes de riqueza futuras. Sin embargo, como país no tenemos una estrategia integral que imbrique un hecho de tal magnitud e interés estratégico en todas las facetas de nuestra sociedad y economía.

La revolución digital está provocando una mutación sociocultural en todos los países y, por extensión, en el nuestro. Lo importante de la revolución que estamos viviendo no son los dispositivos, los servicios o las redes, no es la tecnología. Lo que está cambiando son nuestras formas de comunicarnos y relacionarnos, de disfrutar y sufrir, de triunfar y fracasar, de ser y estar. Muchas innovaciones futuras de nuestro mundo ya están incubándose en el mundo digital; los líderes del mañana están ya germinando en sus redes; y gran parte de las nuevas fuentes de riqueza que hoy todavía desconocemos serán virtuales o híbridas (a la vez físicas y digitales).

El talento digital está omnipresente en muchos de los desafíos que hemos descrito: en los cambios de modelos educativos y del rol del profesor, como parte de los talentos tecnológicos en NBICCE¹¹¹ como germen de muchos nuevos negocios, detrás de la sofisticación de los bienes y servicios de las empresas, o como pegamento para conectar y romper los “compartimentos estancos”. Por ello, el talento digital adquiere carácter de oportunidad y condición necesaria en la transformación que debe acometer nuestro país. Sin su desarrollo pleno y a gran escala, no se logrará o se alcanzará con mucha dificultad la meta de la *España de los talentos realizados*.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

La mitad de los grandes triunfadores de mañana lo lograrán por lo que hayan hecho en el mundo digital. Lo mismo ocurre con los nuevos negocios que triunfarán.

Como han revelado este apartado y el anterior, nuestro país ejerce una fuerte reducción sobre su talento y afronta grandes desafíos en todos los eslabones de su ecosistema. Esta reducción, ya de por sí altamente preocupante, lo es más aún si consideramos que España se encuentra dentro de una realidad globalizada donde tiene que competir con una miríada de sociedades y economías de los talentos. La siguiente pregunta obligada pasa a ser entonces: ¿cómo está España en talento ante el mundo?

¹¹¹ Nano-Bio-ICT-Cogno-Clean-Ed; nano, bio, TIC, cognitivas, limpias y educativas.

► 2.5. ¿Cómo estamos en talento en comparación con el resto del mundo?

«Alcanzarás buena reputación esforzándote en ser lo que quieres parecer».

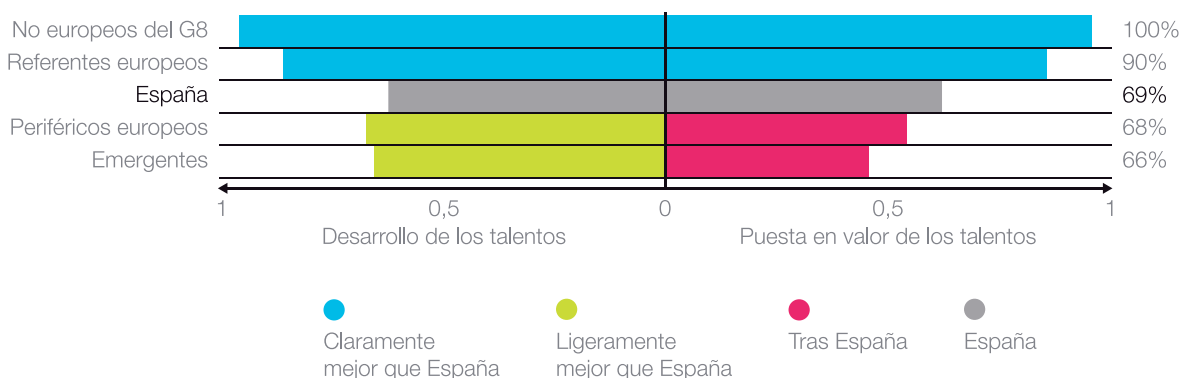
Sócrates,
filósofo griego

En nuestra relación con el talento (al igual que en cualquier otro activo estratégico de nuestro país), no tenemos que contemplarnos como si fuéramos el ombligo del mundo. Lo que ocurre fuera de nuestras fronteras es al menos tan importante como lo que sucede dentro. ¿Por qué tiene tanta relevancia lo de fuera? La respuesta está en una palabra: *globalización*. Hoy para España son globales los clientes y los competidores, el talento y el dinero, las modas y las tendencias, la investigación y la tecnología, las fuentes y los destinos de talento. Para saber cómo estamos realmente en talento, tenemos que compararnos con el resto del mundo, con los avanzados y los emergentes, con los cercanos y los lejanos.

<p>INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA</p>	<p>Mañana no viviremos de las materias primas sino de los cerebros. Con nuestra empresa y otras muchas del país, hemos demostrado que podemos competir con nuestros cerebros con cualquiera en el mundo. Producimos casi todo con gente de aquí y vendemos en todo el mundo.</p>
---	--

La *Figura 14* muestra el análisis comparativo de nuestro ecosistema del talento con cuatro grupos de países¹¹².

Figura 14. España en talento ante el mundo^{113, 114}



¹¹² 1. Países no europeos del G8: Canadá, EE.UU y Japón. 2. Referentes europeos: Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido. 3. Países periféricos europeos: Grecia, Irlanda, Italia y Portugal. 4. Economías emergentes: los BRIC (Brasil, Rusia, India, China) junto con Chile, Corea del Sur y México.

¹¹³ A la izquierda del eje vertical están los resultados de desarrollo de los talentos, a su derecha los de puesta en valor. Los valores totales a la derecha de la figura muestran la suma de ambos sobre una escala de 100.












¹¹⁴ Fuente: elaboración propia a partir de datos de WEF (Global Competitiveness Report 2011-2012), OCDE (Informe PISA 2006 y 2009), Shanghai University (Academic Ranking of World Universities 2006-2011), OCDE (Education at a Glance 2011) y SciVerse Scopus.

Transforma Talento

En desarrollo de los talentos, ocupamos el último puesto de todos los grupos de países considerados, mientras que en su puesta en valor nuestra posición es intermedia. En términos generales, nos situamos muy ligeramente por delante de la Europa periférica y de los países emergentes, mientras que tenemos un balance claramente negativo respecto a las economías líderes. Si se profundiza en el análisis detallado de los resultados, uno observa tres elementos particularmente preocupantes en torno a nuestro ecosistema del talento:

1. Calidad de la educación. La calidad del sistema educativo español es de las peores de toda la muestra considerada. Limitando la reflexión a Europa, la *Tabla 5* ilustra la gravedad del problema mediante la comparación entre España y cuatro países europeos (Alemania, Francia, Italia y Portugal) de varios indicadores en materias básicas (ciencias, matemáticas y lectura) y la eficacia del gasto en educación de acuerdo a los niveles de calidad obtenidos.

Tabla 5. Posicionamiento de España en calidad de la educación básica

					
					
Ciencias	488	475	474	516	495
Matemáticas	461	469	472	495	488
Lectura	480	462	466	504	496
Posición relativa:   - - - -  - - - -  - - - -  ▶					
					
Gasto en educación	3,92	4,19	5,44	4,43	5,12
Calidad sistema educativo	3,38	3,29	3,58	4,66	4,83
Calidad educación primaria	3,51	4,25	3,94	4,55	5,30
Ratio calidad / gasto	0,88	0,90	0,69	1,04	0,99
Posición relativa:   - - - -  - - - -  - - - -  ▶					

Fuente: selección de indicadores de PISA de la OCDE y el Global Competitiveness Report del WEF. En los campos *Posición relativa* de la figura, la distancia entre las banderas de los países considerados refleja el posicionamiento relativo entre países, siendo los mejor posicionados aquellos que más a la derecha estén. Dentro de los datos tabulados, se indica en color rojo el peor valor de cada indicador considerado.

El análisis revela tres conclusiones principales:

A. Francia y Alemania, coherentemente con lo que se espera de economías avanzadas, mantienen unos registros educativos claramente destacados respecto al resto de países considerados (España, Italia y Portugal).

B. Existe una brecha tanto en calidad como en eficiencia del sistema que permite a Francia y Alemania distanciarse en las competencias básicas más allá de lo proporcionalmente justificable, vía gasto en educación (ni siquiera son los países con un mayor gasto educativo de la muestra).

C. España tiene cierta ventaja sobre Italia y Portugal en las competencias básicas de ciencias y capacidad de lectura, pero debería multiplicar sus esfuerzos para poder cruzar la brecha como Francia y Alemania. No sólo es el país que menos gasta en educación, sino que además obtiene pobres resultados en proporción al gasto incurrido. Es decir, tiene un bajo posicionamiento en calidad de educación básica pero, además, no parece estar tomando las medidas para mejorarlo (subida del gasto educativo al tiempo que mejora el ratio calidad/gasto).

2. Productividad del talento. Con la excepción de Italia y Grecia, España ocupa el último puesto en remuneración por productividad. En este sentido, es preocupante la evolución que ha tenido el Coste Laboral Unitario¹¹⁵. En España, el crecimiento acumulado del CLU en el periodo 1999-2007 había sido superior al 26%, más del doble de la media europea y más de diez veces el de Alemania, que se situaba en torno al 2,3%. Desde una óptica general de país esto revela un desequilibrio inicial entre sueldos y productividad, o bien una sobrevaloración de lo que se paga en relación con lo que se produce. En España había algo de lo primero y bastante de lo segundo. Nuestros salarios se han incrementado, pero nuestra productividad no ha crecido en consonancia y la de los países con los que competimos sí lo ha hecho.

3. Sofisticación del talento. En toda una serie de características relativas a la puesta en valor sofisticada del talento (sofisticación de procesos productivos, capacidad innovadora, calidad de centros de investigación científica, gasto empresarial en I+D y colaboración universidad-empresa en I+D), España se sitúa en la media de los periféricos europeos o por debajo de ella y, en muchos casos por detrás de los 7 países emergentes considerados (BRIC, Chile, Corea y México). De 35 posibles valores a comparar (esto es, 7 países por 5 características) entre España y los emergentes, sólo estamos mejor en 10 (aunque estos 10 se concentran prácticamente en Rusia y México).

Es muy revelador el análisis de la evolución que han tenido durante la última década los indicadores de la *Figura 14* anterior: las series históricas muestran que no hemos logrado recortar nuestra desventaja original respecto a los países líderes, mientras que al mismo tiempo nuestra ventaja sobre las economías emergentes se ha reducido significativamente o ha desaparecido.

Los aspectos contemplados en el desarrollo de los talentos están más relacionados con el sistema educativo, cuya movilización y cambio suelen suponer periodos largos, mientras que las cuestiones relacionadas con la puesta en valor, en general, están más vinculadas con aspectos normativos o tácticos cuya modificación puede completarse con relativa rapidez, siempre que haya voluntad. Como consecuencia, nuestra aparente situación de ventaja frente a los emergentes se debe considerar como altamente vulnerable y coyuntural.

¹¹⁵ El CLU mide la relación entre el sueldo medio por trabajador y su productividad promedio. Es un indicador muy importante porque compara en un país lo que se paga con lo que se produce. Dentro de un marco de competitividad global, analizar sólo la evolución de los salarios o comparar simplemente los sueldos entre países, suele ser fuente de interpretaciones incompletas o erróneas.

Transforma Talento

Para ilustrar esta fuerte entrada durante la última década de los países emergentes en la economía de los talentos y en los mercados de bienes y servicios sofisticados, la *Tabla 6* utiliza a China como principal punto de referencia. Algunas economías emergentes, más allá del crecimiento en áreas de baja sofisticación compitiendo por atraer las manufacturas gracias a sus costes productivos bajos, se están posicionando igualmente (y según algunos datos, mejor incluso que España) para entrar en sectores de alta sofisticación e intensivos en talento y conocimiento.

Tabla 6. Algunos datos llamativos de la expansión de China

Mientras Internet en 2005 superaba los 1.000 millones de usuarios, en 2011 ya había doblado su número de usuarios rebasando los 2.000 millones.

Mientras EE.UU. tenía en 2001 más usuarios de Internet que los cuatro siguientes países juntos (Japón, China, Alemania y Corea del Sur), en 2008 China, por sí sola y con casi 300 millones de internautas, ya superaba el volumen de usuarios estadounidenses de la red.

En 2000, el tráfico portuario del Pacífico ya doblaba el del Atlántico, y seguía creciendo proporcionalmente.

En 2004, China se convirtió en el segundo país con mayor número de publicaciones científicas al año por detrás de EE.UU. Siete años antes China era el 9º país en esta categoría.

En 2007, China superó a EE.UU. como primer exportador mundial de bienes.

En 2009, China contaba ya con el 99,5% de los niños con acceso a primaria; el 98,5% de graduados en primaria podía continuar en secundaria; tenía más de 20 millones de estudiantes cursando educación superior; y más de 82 millones de titulados superiores.

Ya no estamos, por tanto, en el escenario en el que veníamos trabajando hace una década según el cual, elevando la productividad y sofisticación de nuestro talento, nos íbamos a separar de las economías en desarrollo y acercar a las avanzadas. Hemos entrado en una nueva etapa de competencia global en la que todos apuestan por modelos productivos basados en el talento. Los países avanzados lo hacen todavía con ventajas por las bases productivas avanzadas que tienen instaladas, mientras que los emergentes siguen beneficiándose de unos costes crecientes pero todavía menores. Otra pregunta clave aquí es saber si el cambio de modelo productivo y el ritmo de crecimiento socioeconómico de algunos de estos países emergentes resultarán sostenibles a la larga, o si no están en realidad incubando sus propias burbujas.

Con este análisis comparativo entre España y el resto del mundo concluye la respuesta a la primera gran pregunta: ¿cómo producimos y aprovechamos hoy los talentos?

Resumen del capítulo

1. No tenemos un país (como suma de su sociedad y economía) que ponga al talento en el centro de todas sus decisiones y valoraciones. Aunque el panorama tiene luces y sombras, nuestro ecosistema es globalmente reductor de las potencialidades de nuestra gente y frena su plena realización personal, social y profesional. Para colmo, parece no haber en nuestra sociedad y nuestros políticos una adecuada conciencia sobre la gravedad y urgencia de la situación a la que nos enfrentamos.

2. La radiografía de nuestro enfoque del talento revela que el problema es de todos y la solución pasa por todos. Diferentes pilares de nuestro ecosistema del talento demandan atención prioritaria: en nuestro desarrollo de los talentos, principalmente la educación escolar y la formación universitaria; en nuestro sistema de intermediación y colocación de los talentos, el servicio de empleo público; en el ámbito de la puesta en valor de los talentos, el talento emprendedor, el talento empresa, el talento científico, el talento ciudadano y el talento político. En todos ellos, hemos logrado identificar los grandes desafíos a superar.

3. Globalmente, tenemos que pasar de la pregunta «¿cuál es el ecosistema de talento ideal?» a la única cuestión verdaderamente relevante y útil: «en nuestro ecosistema del talento, ¿dónde tenemos que concentrar nuestros esfuerzos para mejorar?». Para dar respuesta a esta última pregunta no nos basta con mirarnos a nosotros mismos. Tenemos que compararnos con el resto del mundo, sobre todo porque en los últimos tiempos no hemos logrado recortar nuestra desventaja original en talento respecto a los países líderes, mientras que al mismo tiempo nuestra ventaja sobre las economías emergentes se ha reducido significativamente o ha desaparecido.



¿Cómo deberíamos cambiar para realizar más y mejor los talentos? Nuestra meta individual y colectiva

► 3.1. Aprender del pasado: un “milagro” del talento incompleto y no renovado

«En el colegio me enseñaron a estar con los brazos cruzados y sería una exageración asegurar que esto me ha producido después mucho beneficio».

*Noel Clarasó,
escritor español*

Es clave aprender del pasado porque nos enseña los errores a evitar y los aciertos a emular. En este apartado nos centraremos en las claves de nuestra evolución reciente en dos ámbitos: el sistema educativo y el mundo del talento empresarial y emprendedor.

DEL AYER AL HOY: EL SISTEMA EDUCATIVO

Para entender mejor las claves del desarrollo de nuestros talentos, profundizamos en este apartado en la evolución del sistema educativo. Las preguntas de cómo y por qué hemos llegado aquí en educación encuentran en síntesis la serie de respuestas siguiente:

Para empezar, es importante tener en cuenta que empezábamos desde posiciones atrasadas en el desarrollo de los talentos. Era la España de antes del “milagro”, un país aislado, pobre, agrícola y analfabeto. No contábamos en nuestra población con una tradición de valorar el estudio y el conocimiento, y teníamos un nivel general de formación muy inferior, por ejemplo, al promedio europeo.

Precisamente por ello introdujimos mediante leyes una sucesión de grandes reformas¹¹⁶ en nuestro sistema educativo buscando tres objetivos iniciales principales: en la educación obligatoria, incrementar la escolarización poniendo el foco fundamentalmente en la “cantidad”; en la universidad, extender nuestro tejido universitario poniendo mucho foco en la “cantidad” y más en la docencia que en la investigación y la transferencia de conocimiento y tecnología; en la FP, asentar las bases de un itinerario técnico.

En determinados aspectos de esas leyes, no se gestionó adecuadamente el cómo debíamos organizarnos y operar en la práctica para lograr los objetivos de cada reforma. Emergió por sí sola una organización y manera de hacer que en algunos casos ha respondido a objetivos distintos a los buscados por las leyes aprobadas.

No se ha establecido ni acordado un marco de consenso, apartidista y estable en el tiempo sobre la estrategia educativa general que necesita nuestro país. Esto ha dejado las reformas al albur de cada cambio de gobierno, con improntas ideológicas recurrentes.

Con el paso del tiempo, para dar respuestas a necesidades concretas, se fue introduciendo en el sistema un conjunto cada vez más nutrido de normas y modificaciones. El resultado final es un aparato educativo excesivamente burocrático, lleno de rigideces y con cierta sensación de parches.

¹¹⁶ Para el sistema educativo en su conjunto, el nuevo marco lo asentó la Ley General de Educación (1970). En el ámbito escolar, destacan la Ley Orgánica General del Sistema Educativo LOGSE (1990), Ley Orgánica de Calidad de la Educación LOCE (2002) y Ley Orgánica de Cualificaciones y Formación Profesional LOCFP (2002). En el universitario, son especialmente significativas la Ley de Reforma Universitaria LRU (1983), Ley Orgánica de Universidades LOU (2001), Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades LOMLOU (2003) y Ley Orgánica de Educación LOE (2006).

Transforma Talento

Uno de los mecanismos utilizados para lograr cambios medibles ha sido la introducción de incentivos para fomentar nuevas conductas. Han logrado movilizar a grandes colectivos¹¹⁷.

En general no se ha contado con la implicación “desde abajo” de los agentes educativos y en particular de los profesores. Todo ello ha provocado una desconfianza y un escepticismo crecientes de la comunidad educativa hacia cualquier cambio, viniera de donde viniera.

Uno de los mecanismos utilizados para lograr cambios medibles ha sido la introducción de incentivos para fomentar nuevas conductas. Han logrado movilizar a grandes colectivos¹¹⁷.

En general no se ha contado con la implicación “desde abajo” de los agentes educativos y en particular de los profesores. Todo ello ha provocado una desconfianza y un escepticismo crecientes de la comunidad educativa hacia cualquier cambio, viniera de donde viniera.

Siguen pendientes las siguientes grandes evoluciones del sistema y entre ellas en particular el aumento de la “calidad en cantidad” para la educación escolar; la imbricación plena y exigente de la universidad y la FP en el entorno; la revalorización de la formación profesional; una estrategia transversal para la excelencia educativa¹¹⁸.

No se ha introducido en el sistema mecanismos adecuados de transparencia y evaluación de resultados, para determinar si nos estábamos acercando a los objetivos o si éstos debían actualizarse. A ello tampoco ha ayudado la falta de correlación entre los logros obtenidos por cada centro y su financiación.

Por último, no se ha concebido el sistema para que fuera inherentemente adaptable y evolucionara, incentivando la innovación y dando cabida continua a experiencias demostradoras.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En realidad hay dos grandes tramos educativos: la educación obligatoria que llega hasta los 16 años y la no obligatoria que empieza desde entonces. En la obligatoria, la misión es la integración de toda la población. Esto exige que no se quede nadie fuera del sistema e implica como se diría coloquialmente “abrir el grifo”. Lo anterior y una educación de calidad son dos objetivos enfrentados y aparentemente contradictorios.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Nos llenamos la boca con la innovación educativa cuando, en muchos casos, te llega un inspector y te dice que hay que dar clases de 60 minutos en lugar de 55 y que no son correctos los metros de pasillo que tienes. Hemos convertido la inspección educativa en una inspección de trabajo.

La Ley General de Educación de 1970 marcó la reforma global del sistema educativo español en los tiempos de la pre-transición. La aprobación del texto de la Ley supuso la creación de bases importantes sobre las que se asentó la evolución de nuestro sistema educativo: la creación del CENIDE (*Centro Nacional de Investigación y Desarrollo de la Educación*), las Universidades Autónomas, los Institutos de Educación en todas las Universidades para la actualización del Magisterio y nombramiento de los profesores de EGB, la promoción y extensión de la formación profesional a todos los niveles y otro largo etcétera de contribuciones.

¹¹⁷ Sirva como ejemplo la incentivación de la producción de publicaciones en la universidad.

¹¹⁸ Por ejemplo, reformas evolutivas como las que planteaba la LOCE ni siquiera llegaron a aplicarse por cambios de gobierno.

Dentro de la evolución que ha tenido nuestro sistema educativo desde entonces, queremos profundizar en tres aspectos:

A. Ámbito escolar. Falta de renovación del proceso modernizador.

Después de la revolución que supusieron la Ley General de Educación de 1970 y la LOGSE de 1990, las reformas acometidas no han renovado o dinamizado lo suficiente nuestra escuela como para mantener o ajustar su vigencia a los nuevos retos internos y externos.

B. Ámbito universitario. Foco en la dimensión interna de la universidad con una mayor autonomía y descentralización.

La evolución normativa de la universidad ha puesto el foco en reforzar su autonomía y descentralización, dando en cambio pasos pequeños en vertebrar su conexión con el entorno y su contribución a la sociedad y al apartado productivo más allá del desarrollo de talentos.

C. Ámbito presupuestario. Esfuerzo económico fluctuante.

Tras una fuerte etapa de crecimiento inicial, el esfuerzo presupuestario educativo ha tenido un comportamiento oscilante.

A. Ámbito escolar. Falta de renovación del proceso modernizador.

Desde la Ley del 70, hemos recorrido un camino importante de reformas modernizadoras de nuestra educación escolar de las cuales la LOGSE, con sus partidarios y detractores, es ampliamente aceptada como la base sobre la que posteriores leyes han basculado. En efecto, la LOGSE de 1990, más que ninguna otra ley posterior¹¹⁹, sentó las bases de nuestro actual sistema educativo y es pieza fundamental del proceso de universalización promovido en nuestra educación. Centrada en la educación escolar, en nuestros niños y adolescentes, pone también los cimientos del desarrollo de talentos sobre los que se articula el resto de la formación de nuestros jóvenes y adultos.

La LOGSE estableció la educación infantil hasta los 6 años, amplió la educación obligatoria hasta los 16 y la organizó en dos etapas: primaria (de 6 años de duración) y secundaria obligatoria (de 4 de duración), al término de la cual los alumnos podían optar por el bachillerato o la FP de grado medio. Después del bachillerato, los alumnos podían elegir entre la universidad o la formación profesional de grado superior.

Uno de los principales logros de la LOGSE fue la extensión de la educación escolar. Marcó en 1990 un punto de inflexión claro. Pero, aunque los niveles de abandono escolar se redujeron de manera clara a lo largo de la década de los 80 y principios de los 90 (más de 20 puntos porcentuales), posteriormente pasaron a estancarse hasta 2008-2009.

La educación universal sólo es una cara de la moneda, busca incrementar la cantidad de alumnos que pasan por el sistema educativo; la otra cara de la moneda se llama calidad y tiene que ver con los resultados educativos de los alumnos escolarizados.

Aunque la LOGSE y otras medidas en su misma estrategia de actualización del sistema educativo fueran muy ambiciosas, como decía el propio Álvaro Marchesi (uno de los padres de la LOGSE) recordando el nacimiento de la citada Ley, se entendían como una parte de las reformas que necesitaba nuestro país, y que debían ser reforzadas con actuaciones complementarias:

«La extensión de la educación obligatoria, por loables que puedan ser los motivos que la impulsan, no basta por sí misma para resolver los problemas educativos existentes.

El Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo, documento previo a la aprobación de la LOGSE, ya expuso con claridad los riesgos que puede tener la ampliación de la obligatoriedad si se reduce a una mera permanencia de los jóvenes en la escuela durante un período suplementario, y no está acompañada de un conjunto de medidas de renovación de los contenidos educativos, de la organización de la enseñanza y de la metodología didáctica»¹²⁰.

Desde esta perspectiva, nuestros problemas educativos nacen, no tanto de qué estamos haciendo mal, sino que seguimos haciendo prácticamente lo mismo que hace 20 años, en un mundo que se ha modificado radicalmente y que, en su frenesí de cambios, no espera a nadie.

O se adapta uno a los cambios o se queda en tierra de nadie. El mundo en el que vivimos es diferente del de hace apenas diez años. Ha cambiado cómo las personas viven, aprenden, se comunican, se relacionan, trabajan, se entretienen. Al mismo tiempo, como ha puesto de relieve el capítulo anterior, a nivel global, ha cambiado cómo los países líderes y emergentes compiten y se relacionan unos con otros.

¹¹⁹ Otras leyes de gran calado educativo escolar han sido la LOCE (2002), la LOCFP (2002), mientras en el ámbito universitario destacan la LRU (1983), la LOU (2001), la LOMLOU (2003) y la LOE (2006). Como se ha comentado anteriormente, la LOCE o Ley de Calidad en la Educación no llegó a aplicarse por un cambio de gobierno.

¹²⁰ Alvaro Marchesi. Revista Iberoamericana de Educación, Diciembre 2001, Número 27, Reformas educativas: mitos y realidades.

Adicionalmente, elementos ajenos al propio sistema educativo intervienen reforzando todavía más la necesidad de instaurar un proceso renovador permanente en nuestra forma de abordar la educación de nuestros niños y jóvenes. Por ejemplo, los datos parecen confirmar que el estancamiento del abandono escolar, se ha visto en parte agravado por el efecto imán que han tenido algunos sectores como la construcción que ofrecían a los jóvenes trabajo directo y bien remunerado. Al mismo tiempo, la entrada en el país de más de 5 millones de inmigrantes (proviniedo de otros modelos educativos y algunos con dificultades de idioma) incrementaba el número absoluto de alumnos pero empeoraba algunos ratios de resultados educativos.

Algunos de los expertos consultados plantean visiones mucho más negativas sobre la evolución de nuestra educación escolar. Desde su óptica, las reformas han conseguido el efecto contrario al deseado, fundamentalmente en tres ejes:

1. Ha mejorado el número de alumnos que pasan por el sistema, pero ha disminuido el porcentaje de los que terminan sus estudios, lo que ha obligado a la reducción del nivel de exigencia a los alumnos-parches.
2. Un comportamiento pendular demasiado rápido ha llevado a nuestra educación de un modelo muy estricto y disciplinado, a otro extremo con un marco de relación entre alumnos y profesor basado en la confianza.
3. Hemos aumentado nuestro esfuerzo presupuestario educativo, pero hemos aprovechado de manera desigual el incremento de recursos (aumento del gasto por alumno, del número de profesores...).

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Hemos formado durante mucho tiempo en la disciplina en lugar de en las convicciones así que, cuando se ha relajado un poco la disciplina, se ha perdido todo. Las peticiones de más disciplina son una vuelta atrás reclamada porque no hemos sabido llenar su hueco con convicciones.

B. Ámbito universitario. Foco en la dimensión interna de la universidad con una mayor autonomía y descentralización.

En 2001, se aprobó la LOU, que derogaba la LRU anterior, con el objetivo de mejorar la calidad y la excelencia de la actividad universitaria. Impulsó la acción de la Administración General del Estado en la vertebración y cohesión del sistema universitario; aumentó las competencias de las Comunidades Autónomas en materia de enseñanza superior¹²¹; e incrementó sustancialmente la autonomía de las universidades¹²². Además, estableció la introducción de un proceso de habilitación nacional para la contratación del profesorado, y la creación de la ANECA (Agencia Nacional de la Calidad y Acreditación) como agencia para evaluar tanto las enseñanzas como la actividad investigadora, docente y de gestión, así como los servicios y programas de las universidades.

En 2007, se aprobó la LOMLOU¹²³ que, además de adaptar los títulos universitarios al Espacio Europeo de Educación Superior, otorgaba más autonomía a las universidades¹²⁴. Además, establecía dos cambios importantes:

1. La división del Consejo de Coordinación Universitaria en dos: el Consejo de Universidades, formado por el ministerio y los rectores, y la Conferencia General de Política Universitaria, un foro de encuentro entre el Estado y las Comunidades Autónomas en materia universitaria encargado de proponer la programación general de las enseñanzas y tratar temas sobre equipamientos, instalaciones, personal, financiación e investigación.
2. Establece un cambio en el nuevo sistema de acceso al profesorado pasando de un sistema de homologación a otro de acreditación. De este modo, refuerza el papel dentro del sistema universitario de la ANECA, a la cual se cambia su forma jurídica, pasando de una Fundación a una Agencia Estatal.

¹²¹ Añadió la regulación del régimen jurídico y retributivo del profesorado contratado, la capacidad para establecer retribuciones adicionales para el profesorado, la aprobación de programas de financiación plurianual conducentes a contratos-programa y la evaluación de la calidad de las universidades de su ámbito de responsabilidad.

¹²² La mayor autonomía incluía:

- la elección, designación y remoción de los correspondientes órganos de gobierno y representación;
- la creación de estructuras específicas que actúen como soporte de la investigación y de la docencia;
- la elaboración y aprobación de planes de estudio e investigación y de enseñanzas específicas de formación a lo largo de toda la vida;
- la selección, formación y promoción del personal docente e investigador y de administración y servicios, así como la determinación de las condiciones en que han de desarrollar sus actividades;
- la admisión, régimen de permanencia y verificación de conocimientos de los estudiantes;
- la expedición de los títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional y de sus diplomas y títulos propios;
- la elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes;
- el establecimiento y modificación de sus relaciones de puestos de trabajo;
- el establecimiento de relaciones con otras entidades para la promoción y desarrollo de sus fines institucionales.

¹²³ LOMLOU: Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades.

¹²⁴ La mayor autonomía se establecía a través de diferentes medidas: flexibilización del sistema de elección de rector/a, mediante la participación del Claustro o de la comunidad universitaria, permitiendo que sean las universidades las que elijan la opción que consideren conveniente; adopción de decisiones de naturaleza académica por parte de órganos en los que el personal docente e investigador tenga una representación mayoritaria; y otras medidas tendentes a asegurar el equilibrio institucional y a profesionalizar la gestión universitaria.

A la luz de las conversaciones mantenidas, se puede concluir que históricamente han existido dos grandes modelos de sistema universitario: el que algunos expertos denominan “francés” o “napoleónico” que basa toda la actividad de la universidad en una fuerte regulación centralizada, y el modelo llamado “anglosajón” que, dentro de un marco general que garantice la coherencia y calidad educativa, confiere a cada centro autonomía responsable (esto es y simplificando, otorgando más grados de libertad a cambio de relacionar la financiación con los resultados).

Cada modelo tiene pros y contras. Nuestro sistema universitario es una mezcla singular de ambos: mantiene una fuerte regulación y extensa normativa por parte del Estado (con competencias que están además divididas entre la administración central y las autonómicas), pero da al mismo tiempo bastante autonomía a cada universidad, aunque sólo relaciona en parte la financiación con los resultados. Como consecuencia, nuestra universidad puede aprovechar parte de lo bueno que tiene cada modelo, pero al mismo tiempo se ve perjudicada por sus consecuencias menos buenas.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

En la universidad el problema es tan complejo y multifacético que, si vamos a cambiar sólo una cosa, mejor no cambiemos nada. Si sólo cambiamos una parte del puzle lo único que conseguiremos serán frustraciones.

Entretanto, en la última década, el foco y esfuerzo se ha puesto en consolidar la universidad como un agente más estructurado y sofisticado del sistema, pero la gran revolución pendiente es su imbricación plena en el sistema, “aguas arriba” y “aguas abajo”.

Por su propia definición y misión, la universidad está llamada a ser un agente clave de progreso y transformación de un país, incluyendo tanto su sociedad como su economía. Y esto pasa necesariamente por conectarse más y mejor con el entorno para producir un mayor valor socioeconómico, además de la transferencia de conocimiento por la vía de los titulados.

Esta mayor imbricación de la universidad en el sistema conllevará al mismo tiempo el siguiente salto para nuestros centros universitarios en el camino hacia su plena madurez y excelencia internacional. Los avances recientes revelan que, cuando se lo propone y se le incentiva adecuadamente, nuestra universidad sabe evolucionar y transformarse. Por ejemplo, ante la baja producción científica española, se decidió incentivar en la universidad la generación de publicaciones. Como resultado, según la *Royal Society*, España ocupa hoy el noveno puesto mundial en producción científica y el décimo en cuanto al número de citas.

En la evolución de la universidad juega un papel clave el Plan Bolonia. La Declaración de Bolonia, firmada el 19 de junio de 1999 por Ministros con competencias en Educación Superior de 29 países europeos, dio comienzo al *Proceso de Bolonia* o *Plan Bolonia*. Este proceso tiene como meta el establecimiento de un *Espacio Europeo de Educación Superior* (EEES) de forma progresiva, con fecha límite original en el año 2010.

El EEES se contempla como un espacio abierto en el que no existan obstáculos a la movilidad de estudiantes, titulados, profesores y personal de administración de la educación superior. Sus objetivos concretos son:

Aumentar la compatibilidad de los sistemas de educación superior, a través del reconocimiento de titulaciones y otras cualificaciones de educación superior.

Elevar la comparabilidad y transparencia, a través de un sistema de titulaciones comprensibles y comparables organizado en tres ciclos (grado, máster y doctorado).

Aumentar la cooperación europea en la garantía de la calidad de la educación superior.

Transforma Talento

En el contexto del sistema de educación superior español, se han ido introduciendo una serie de cambios con el objetivo de amoldarse a las exigencias del Plan Bolonia. Los más destacados son los siguientes:

La introducción del *European Credit Transfer System (ECTS)* como cambio en la metodología de la duración del crédito universitario. Los antiguos medían la duración de las clases impartidas por el profesor en cada asignatura. Cada uno de ellos equivalía a diez horas lectivas. Los nuevos créditos europeos valoran el tiempo invertido por el alumno para adquirir las competencias del programa de estudios. Cada uno representa entre 25 y 30 horas de aprendizaje. Elevar la comparabilidad y transparencia, a través de un sistema de titulaciones comprensibles y comparables organizado en tres ciclos (grado, máster y doctorado).

La supresión de diplomaturas y licenciaturas. Las titulaciones consistirán en un primer ciclo llamado grado que por norma general es de 3/4 años y un segundo ciclo de 1/2 años para la especialización, el denominado máster oficial.

Una nueva metodología docente en la que se configura una posición más activa del alumno a través de la incentivación de debates y trabajos en grupo. Esta medida se complementa con un nuevo sistema de evaluación continua.

El aumento de las prácticas en empresas. En la mayoría de los grados se ofrecerá prácticas externas que tendrán una extensión máxima de 60 créditos y que serán ofrecidos preferentemente en la segunda mitad del plan de estudios, aunque las prácticas externas no son obligatorias en todos los grados.

La revisión cada 6 años de la adecuación de cada titulación al EEES por parte de la ANECA¹²⁵ y de forma coordinada con el EQAR¹²⁶.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Nuestro gran error colectivo con Bolonia ha sido elegir tener grados de cuatro años a diferencia de otros muchos países que han elegido hacerlos de tres años. O todos los demás están equivocados o algo no hemos hecho bien.

¹²⁵ ANECA: Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y la Acreditación.

¹²⁶ EQAR: European Quality Assurance Register for Higher Education.

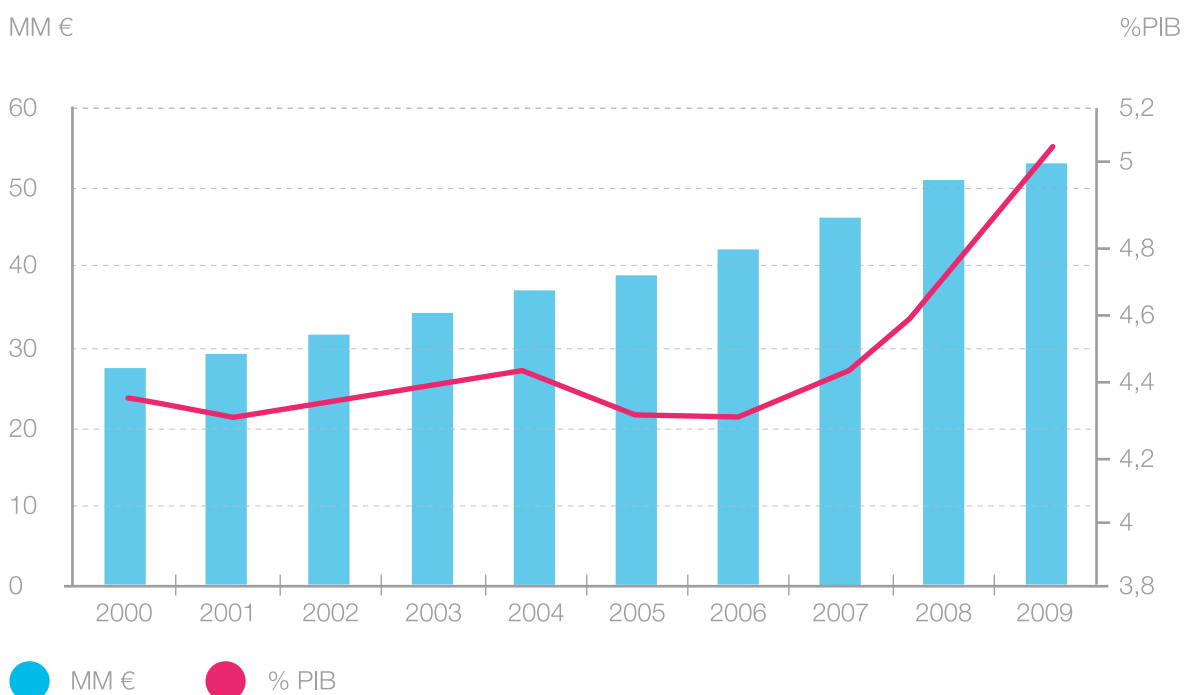
C. *Ámbito presupuestario. Esfuerzo económico fluctuante.*

Como decía el ex-Presidente de la Universidad de Harvard Derek Curtis Bok en la cita que hace portada de este informe, «si cree usted que la educación es cara, pruebe con la ignorancia».

Expertos consultados apuntan que la preocupación por la educación y su renovación ha salido demasiado pronto del foco central de actuación política. Entre 1975 y 1995, el esfuerzo presupuestario supuso un aumento del gasto dedicado a la educación que pasó del 1,2% del PIB al 4,7%, aproximándonos a nuestro gasto en educación a los niveles inferiores de los países más desarrollados.

Pero, como indica la *Figura 15*, desde entonces nuestro gasto en educación, si bien aumentó en cifras absolutas, realmente se redujo como porcentaje del PIB, retrocediendo hasta llegar en 2005 al 4,3% del PIB, porcentaje sensiblemente inferior al volumen destinado diez años antes y muy por detrás de la media de la OCDE (5,4%) y de la UE-19 (5,3%) o de la siempre citada en temas educativos Finlandia (6,1%)¹²⁷. A partir de este punto, el presupuesto volvió a aumentar hasta alcanzar en 2009 un 5,1% del PIB. En 2010 ya empezó a retroceder.

Figura 15. Evolución del gasto público en educación en España entre 2000 y 2009 (Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte)



Sin embargo, esta reducción de respaldo económico que se ha producido en la educación no puede ni debe tomarse como causa única de los problemas existentes en nuestra educación. En muchos casos ni siquiera es una causa principal. En este sentido, Singapur, uno de los países con mejor desempeño del mundo, gasta menos en educación primaria que 27 de los 30 países de la OCDE¹²⁸.

Evidentemente, no se trata de compararnos con Singapur, un país con unas magnitudes y realidades políticas, sociales, geográficas y económicas muy distintas de las nuestras. Lo que pretende el ejemplo es demostrar que un sistema educativo de máxima ambición como el singapurense, pero al mismo bien concebido y orquestado, no tiene por qué ser caro y puede terminar siendo de los más competitivos en coste.

¹²⁷ CES. Número 01|2009, *Sistema educativo y Capital Humano*.

¹²⁸ McKinsey. *How the world's most advanced educational systems keep getting better*. 2007.

Recientemente, The Economist se pronunciaba en los términos siguientes¹²⁹:

«Los sindicatos de profesores han mantenido desde hace tiempo que, de los fallos en la educación occidental, había que culpar a las reducidas inversiones en educación de los gobiernos y a la falta de valoración conferida a la educación. Aunque estos factores afectan, no determinan los resultados por sí solos.

La idea de que una buena escuela depende del gasto, es la idea que más fuertemente ha sido refutada.

Muchos de los 20 países con mejor rendimiento económico de la OCDE han doblado o triplicado su gasto en educación en términos reales entre 1970 y 1994, mientras que los resultados educativos en muchos de ellos se han congelado o incluso han retrocedido. El rendimiento escolar varía ampliamente incluso entre países con gastos por alumno similares».

La educación universitaria en España está fuertemente subsidiada¹³⁰ y cuenta adicionalmente con un sistema, o mejor dicho, múltiples sistemas de becas (dependiendo en particular del ámbito geográfico). Tanto el subsidio a las tasas como las becas en pro de la equidad, están más orientados a otorgar ayudas que a premiar su uso efectivo y eficiente, en definitiva se centran más en la “cantidad” que en la “calidad”, más en la selección ex-ante que en la rendición de cuentas ex-post.

El resultado es un alto nivel de matriculación en la universidad que no distingue entre, por un lado, los alumnos que de verdad abordan la titulación con compromiso y entusiasmo y, por otro lado, aquellos que emprenden el camino universitario porque es “lo que toca hacer” y además no entra dentro de las alternativas formativas de coste “alto” (donde estarían por ejemplo algunas titulaciones específicas o los programas de postgrado).

Además de ser caro para nuestras arcas, este elevado volumen de matriculados obliga a una distribución mayor de los recursos públicos entre todos, lo que a su vez perjudica en particular al grupo de estudiantes en peores circunstancias económicas y que sí tienen “vocación” universitaria. Ante un sistema que abre la puerta de la universidad a grupos tan numerosos, todo ello termina además por desplazar el umbral de la educación realmente diferencial y valorada por el mercado a los niveles superiores de formación y en particular a los postgrados.

¹²⁹ The Economist. *The great schools revolution*. 17.11.2011.

¹³⁰ Como se ha comentado, de acuerdo con algunas estimaciones tenemos un coste promedio por alumno universitario en torno a los 4.700€/año de los que sólo paga directamente unos 700€.

DEL AYER AL HOY: TALENTO EMPRESA Y TALENTO EMPRENDEDOR

Para entender mejor las claves de la evolución muy reciente que ha tenido nuestra puesta en valor del talento y para complementar las conclusiones del informe TransformaEspaña, queremos profundizar en la evolución que han tenido en lo última década el *talento empresa* y el *talento emprendedor*, dos talentos clave de nuestro aparato productivo, que han vivido un fuerte cambio de ciclo provocado por la crisis:

1.2002-2007. La segunda gran ola de internacionalización de nuestro talento empresa y el “boom” de nuestro talento emprendedor

Entre el año 2002 y el 2007 se produjo una verdadera ola de inversión española en el extranjero por parte de nuestras grandes empresas. La facturación internacional de las compañías del IBEX35 ascendió, de un 24% de su cifra de venta en 1997, a un 53% en el primer semestre de 2010. Hoy podemos confirmar los enormes efectos positivos que ha tenido para nuestro talento empresa esta apuesta empresarial por la internacionalización y diversificación territorial. De no haber hecho nuestras grandes empresas sus deberes para convertirse en entidades multinacionales o globales, la hecatombe de talento sería hoy devastadora no sólo para nuestras PYMES, sino también para nuestros “campeones” y gran parte del IBEX35.

Entre 2006 y 2007, España vivió además un “boom” de emprendimiento. Se alcanzó el TEA¹³¹ más alto de la década, estando por primera vez por encima de 17 países del informe GEM¹³². La diferencia entre altas y bajas de empresas también alcanzó su mejor momento de la década cuando en 2007 se crearon 63% más empresas de las que desaparecieron.

2.2007-2012. Hecatombe de talento empresa y asfixia del talento emprendedor

Con la crisis, el panorama cambió rápida y radicalmente. La tendencia desde 2007 ha sido de contracción del tejido empresarial, particularmente en las empresas con uno o más asalariados. En 2011 había un 9% menos de empresas registradas en este segmento respecto a 2007 y, aunque ha habido una ligera recuperación respecto a 2010, se siguen destruyendo más empresas de las que se crean. En 2011 desaparecieron casi un 14% más empresas de las que se crearon (se crearon 331.200 empresas, un 22% menos que en 2007 y se dieron de baja 376.900 empresas, un 45% más que en 2007).

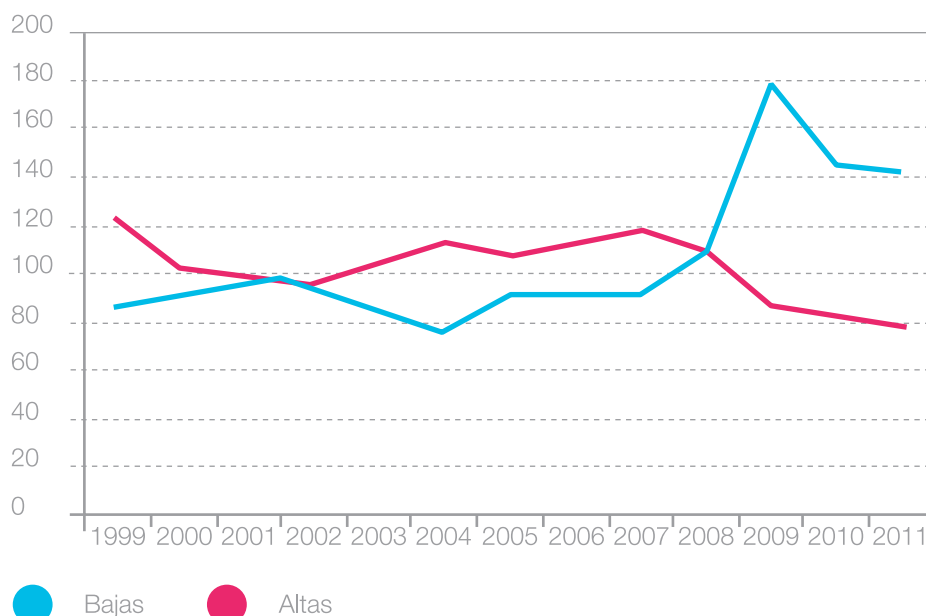
El periodo 2008-2011 ha sido muy negativo para el tejido empresarial español. No hay más que echar un vistazo al *Directorio Central de Empresas* (DIRCE) del INE para comprobar que en 2009 el número de bajas de empresas de uno o más asalariados fue abrumadoramente mayor que el número de altas, resultando en una reducción efectiva del 4% del número de empresas de uno o más asalariados que permanecieron registradas en 2010 (siendo esta caída de un 11% para empresas de 20 o más asalariados) (*Figura 16*).

¹³¹ TEA (*Total Entrepreneurship Activity*): Actividad emprendedora total, calculada como el número de iniciativas empresariales que se hallan entre 0 y 3,5 años de actividad, sobre la población de 18-64 años de edad.

¹³² Los países que han estado en todos los informe GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) desde el 2000: Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, EE.UU., España, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Noruega, Reino Unido, Singapur y Suecia.

Transforma Talento

Figura 16. Evolución de altas y bajas en empresas de uno o más asalariados (Fuente: INE medida en miles de empresas)



Las consecuencias para nuestras pymes y emprendedores de la reducción del consumo (sobre todo interno pero también externo) fueron terribles. Pero a ello hay que sumar el cierre del crédito global cuyas consecuencias fueron demoledoras y la gran vulnerabilidad de nuestra economía ante restricciones de financiación exterior. Negocios que podrían funcionar dejaron de hacerlo simplemente por problemas de flujo de caja. Los elevadísimos retrasos en los pagos de las administraciones públicas (sobre todo locales y autonómicas) agravaron todavía más la situación.

En esta situación, escuchamos continuamente apelar al emprendimiento como factor clave para ayudar a la salida. Pero el indicador TEA¹³³ se situó en 2010 en el nivel más bajo de la década. Se han hecho esfuerzos recientes por parte del anterior gobierno para impulsar el emprendimiento ante la crisis a través de la legislación como la Ley de Economía Sostenible, el Real Decreto-Ley de julio de 2011 (8/2011) con medidas de fomento de la actividad empresarial y simplificación administrativa; y el Real Decreto-Ley de diciembre de 2011 (13/2011) de actuaciones para reducir las cargas fiscales a las pymes y para facilitar la constitución de sociedades. El nuevo gobierno a su vez estaría trabajando en una nueva ley de fomento y regulación del emprendimiento.

El informe TransformaEspaña repasó las claves para entender la evolución reciente de nuestro país. La crisis no fue la causa de nuestro declive como país, la fuerza del impacto que ha tenido se originó atrás en el tiempo. Fue simple y llanamente el resultado del alejamiento creciente entre, por un lado, nuestro modelo productivo y, por otro lado, el que deberíamos haber adoptado para afrontar los nuevos retos y necesidades, tanto internos como externos. La llegada de la crisis nos golpeó cuando estábamos necesitados de reformas urgentes y profundas, en general como modelo productivo y en particular en nuestro ecosistema del talento.

¹³³ TEA (*Total Entrepreneurship Activity*): Actividad emprendedora total, calculada como el número de iniciativas empresariales que se hallan entre 0 y 3,5 años de actividad, sobre la población de 18-64 años de edad.

Lo que nos ha pasado en todo este proceso es que nos hemos quedado entre dos mundos. Por un lado tenemos a los países que apuestan por la alta sofisticación y productividad, basada en ecosistemas de talento multiplicadores. Es la liga en la que deberíamos jugar pero se nos está escapando. Por otro lado, tenemos al conjunto de economías que basan su competitividad en costes bajos y fuertes economías de escala. En lugar de marcar distancias con ellas, nos están ganando terreno. Y ahora, como hemos visto, cambian de estrategia y ponen las bases para saltar a modelos económicos y ecosistemas del talento avanzados. Lo que distingue las economías líderes del resto es precisamente la importancia que dan al talento y la excelencia de su ecosistema del talento. Es el centro del cambio que necesitamos.

Como balance de este recorrido rápido del ayer al hoy, hemos llegado hasta aquí por la combinación de acciones que hemos hecho, de decisiones que no hemos tomado, de transformaciones que hemos experimentado, y de cambios que ha vivido el mundo que nos rodea y la propia ciencia educativa. No se trata de buscar culpables, porque lo somos todos. No debemos lamentarnos por el pasado porque viviremos en el futuro.

Este último punto relaciona las enseñanzas del pasado con la importancia de mirar al futuro. Detrás de muchos de los desafíos que hemos identificado en el capítulo 2 está una misma constante: se ha transformado el mundo en el que vivimos pero nuestro ecosistema del talento no ha evolucionado en consonancia. En algunos aspectos, sigue incluso anclado en la realidad vigente décadas atrás y en determinadas concepciones refleja el mundo que existía hace más de un siglo.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Nuestro principal problema es no ser capaces de asumir que estamos donde estamos por lo que hemos hecho o dejado de hacer.

► 3.2. Mirar al futuro: viejas armas para nuevos tiempos

«Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida».

*Woody Allen,
actor, director y escritor estadounidense*

Para evolucionar nuestro ecosistema del talento, es clave entender cómo es el mundo en el que tenemos que producir hoy los talentos y en el que presumiblemente habremos de ponerlos en valor mañana. Los cambios han sido muy diversos: culturales, sociales, económicos, políticos, geoestratégicos y tecnológicos. Al mismo tiempo, las disciplinas del talento también han experimentado grandes avances, desde la pedagogía hasta la gestión de la creatividad o la inteligencia emocional. A diferencia de antes, lo importante para la prosperidad de un país no es la riqueza que tengan hoy sus habitantes, sino la capacidad que éstos demuestren para generar riqueza hoy, mañana y pasado.

Son seis los grandes elementos que marcan el nuevo entorno que rodea al talento:

1. En lo que al conocimiento se refiere, hemos pasado de una era de escasez en la que lo importante era *saber*, a una de abundancia en la que memorizar ya no es diferencial y los nuevos paradigmas pasan a ser *saber saber* y *saber hacer*.
2. Los países y sus ecosistemas del talento han dejado de tener centros de poder y acción dominantes, evolucionando hacia estructuras más ricas y dinámicas pero también mucho más complejas.
3. Las personas son el único centro de gravedad genuino y válido, lo que implica dejar de verlas como colectivos anónimos. Debemos pasar a gestionarlas individualmente como combinaciones únicas de valores, actitudes, competencias y conocimientos que necesitan un itinerario y ciclo de vida personalizados.
4. La realidad familiar en general y en particular en su relación con la educación está experimentando transformaciones profundas. Es necesario volver a encontrar nuevos canales y hábitos para restaurar el equilibrio y la fortaleza de la triada hijo/alumno – familia – escuela.
5. Tenemos que estar permanentemente conectados con mercados globales de oferta y demanda de talento de los que nos podemos nutrir, a los que podemos alimentar, con los que hemos de colaborar y con los que debemos competir.
6. La revolución TIC, a la que ya hemos hecho referencia antes.

Frente a estos cambios de los que sólo podemos anticipar con certeza que siguen ocurriendo mientras el lector está leyendo estas líneas y que seguirán haciéndolo en el futuro, nuestro ecosistema del talento no ha evolucionado en consonancia, por lo menos no en todas sus facetas. En algunos aspectos, sigue incluso anclado en la realidad vigente décadas atrás y en determinadas concepciones refleja el mundo que existía hace más de un siglo. Para niños y adolescentes con los que hemos trabajado en sesiones de trabajo, entrar en la escuela es como cruzar una frontera entre dos realidades, la del mundo en el que viven y la del aula.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Mientras la formación que recibimos como profesores antes de incorporarnos a la enseñanza prácticamente no ha cambiado en 20 años, la realidad de las aulas ha cambiado radicalmente. Los alumnos de las escuelas ya no son “universitarios jóvenes”.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Educamos para una sociedad que ya no existe. La culpa es de todos pero cargamos la responsabilidad contra el sistema educativo.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Las familias no son conscientes del cambio brutal al que se van a enfrentar sus hijos. Pasar en dos años de los tiempos de las “vacas gordas”, muy muy gordas, a un ciclo de “vacas flacas”, casi esqueléticas, es algo brutal en sí mismo. Pero a ello se une además que, para salir de ésta, tendremos que transformar nuestro país y esto da todavía más vértigo.

PRIMER EJE DEL CAMBIO. DEL SABER AL SABER SABER Y AL SABER HACER

Hasta ahora, se nos había educado para un mundo en el que tener más conocimiento implicaba estar más preparado y ser más competitivo. Desde esta perspectiva, lo fundamental era desarrollar nuestras habilidades cognitivas y nuestra memoria. Esta concepción, válida para una era post-industrial, deja de serlo en un mundo con saturación de información y disponibilidad de un conocimiento ingente “a un click de distancia”.

Ante este nuevo panorama, las habilidades cognitivas y la memoria pasan de ser la clave a convertirse en una condición necesaria pero no suficiente. El *saber* da paso a dos nuevos activos muy valiosos para el talento, el *saber saber* y el *saber hacer*.

Cuando se pasa de la escasez de los datos a la saturación de la información, lo realmente importante para una persona pasa a ser el *saber saber*, es decir, tener las capacidades y el juicio para encontrar el conocimiento que uno necesita o para extraerlo de manera fiable a partir de cantidades cada vez más ingentes de datos y opiniones. Para ello, la memoria sigue siendo muy importante pero, ahora, no como una simple acumulación de datos, sino en el sentido de tener memorizados unos conceptos y mapas básicos que permitan organizar e inferir otros conocimientos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Parte de la clave pasa por no enseñar las respuestas correctas, sino por hacer las preguntas correctas. A mis alumnos no les pregunto por dónde sale el sol, que lo pueden encontrar en Internet en un minuto, sino ¿por qué sale el sol por el este? Tenemos que pasar de un mundo de memorizar respuestas a otro de razonamiento y pensamiento crítico. Ir del qué al por qué.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Enseñamos a los chicos a leer, pero no a entender y valorar críticamente lo que están leyendo o tratamos de enseñarles a hacer derivadas rápidamente pero no saben qué significa una derivada ni para qué les valdrá.

El otro gran activo es el *saber hacer*: la puesta en valor del talento ya no depende sólo de los conocimientos que uno posea, sino de la capacidad que uno tenga de usarlos para adaptarse a los cambios e, incluso, para adelantarse a ellos. Precisamente por ello, en el entorno profesional, las habilidades cognitivas siguen siendo imprescindibles, pero las competencias transversales son, junto con las actitudes y los idiomas, la nueva base para medir el valor añadido real de los profesionales.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

El currículo bimodal consiste en que, al iniciar el curso, el profesor debe elaborar dos listas. Una primera con todos los conceptos que los alumnos deberán conocer de memoria. Se trata de los conceptos básicos que hay que interiorizar y saber explicar. Constituyen el lenguaje común de la temática. Esto se tiene que examinar como siempre e implica memorización, razonamiento... En la segunda lista, debe figurar lo que el alumno debe *saber hacer* al final del curso y, para la resolución de las entradas de esta segunda lista, el alumno se podrá apoyar en todo el material que quiera. Si tiene conexión a Internet podrá utilizar ordenadores y si no podrá utilizar libros, apuntes, etc.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

La teoría sin práctica es una utopía. La práctica sin teoría es una rutina.

SEGUNDO EJE DEL CAMBIO. UN ECOSISTEMA DEL TALENTO CON MÚLTIPLES CENTROS DE PODER Y ACCIÓN

Los países y las regiones están pasando de sistemas con un centro de poder y acción dominante, a evoluciones mucho más complejas con polos múltiples y heterogéneos. Esta mayor complejidad sistémica es el resultado combinado de cinco elementos principales:

1. Hoy todos los agentes están permanentemente conectados virtualmente, sin importar ni la distancia ni el gremio. Todo pasa en tiempo real y, tanto los acontecimientos como las reacciones a los mismos, ocurren ya en lo que podríamos denominar como la “eternidad del milisegundo”.
2. Los agentes con voz y opinión se han diversificado y multiplicado, convirtiendo los países y las regiones en verdaderos mosaicos con relaciones muy complejas, públicas, privadas y mixtas.
3. Por su mayor información, preparación y exposición, cada individuo se ha convertido en un potencial centro de opinión, acción, influencia o unión, conformando nuevas comunidades o tribus.
4. A los centros de poder y acción internos del país, se han unido con mucha fuerza los externos. En nuestro caso, llaman la Unión Europea, los EE.UU., la Fed, los mercados, las agencias de rating, el G 8, el G 20, el FMI, el BCE, la OCDE, la OTAN, la ONU...
5. Lo anterior es válido para cualquier país avanzado del mundo pero además, dentro del nuestro, coexisten en realidad tres sistemas internos: el central, el autonómico y el local, cada uno con sus competencias y estrategias propias.

Lo anterior, que se plantea en términos generales de país, es igualmente válido para su ecosistema del talento. Esta multiplicación de centros de poder y acción, que son además heterogéneos, implica una mayor complejidad en la conducción y gobernanza de nuestros sistemas de talento. Si los centros están alineados, permiten avanzar y rápido pero, en caso contrario, se pueden llegar incluso a anular entre ellos. Todo ello introduce la necesidad de idear nuevos modelos más ágiles, rápidos y participativos para los sistemas de desarrollo, intermediación y puesta en valor del talento.

En un ecosistema con múltiples centros de gravedad, las organizaciones no pueden tener estructuras rígidas, ni tomar todas las decisiones de forma centralizada. Tiene que existir cierto nivel de autonomía de cada agente individual y una capacidad de auto-organización del conjunto. Esto agrava todavía más lo que podríamos denominar, retomando las palabras de Ortega, la “España invertebrada” del talento. Es básico tomar medidas primero por definición (cada agente del ecosistema del talento es una pieza de un todo que lo complementa y justifica), segundo por eficiencia (para evitar redundancias y cuellos de botella) y tercero por efectividad (para que los talentos sean identificados, cultivados, manifestados y reconocidos/premiados más y mejor).

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Nunca ha estado algo tan poco escrito como ahora. Por ello el talento tiene más que ver con valores y actitudes, sobre todo con la actitud positiva e inquieta. Esta generación tiene un reto complejo pero también una oportunidad increíble, única. Y la complejidad se resuelve en equipo. Implica una mayor confianza en los que te rodean. El viejo paradigma eran reglas muy sencillas. Hoy no conocemos las reglas, hay muchas reglas y además cambian.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Sin duda se trata de un ecosistema complejo. El elemento clave es el profesor pero sin olvidar los otros. Hay que elegir un cambio que dinamice todo el sistema y actuar en todos sus agentes. De otra forma aparecerán resistencias al cambio. Mucha gente cree que éste fue un fracaso de la LOGSE. Se cambió la ley pero no se actuó en todos los elementos del sistema.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Todos los gobiernos han querido lanzar su reforma educativa desde arriba y han dejado fuera al profesorado. No es posible cambiar el sistema educativo por la voluntad de uno, sea quien sea. Hay que sumar muchas personas empujando desde diferentes frentes.

TERCER EJE DEL CAMBIO. LA PERSONALIZACIÓN DEL TALENTO PONIENDO A LA PERSONA COMO CENTRO DE GRAVEDAD DEL SISTEMA

Aunque se refuercen los polos de poder y acción, el único centro de gravedad genuino y relevante para un país es el que se centra en sus ciudadanos, los verdaderos protagonistas y también los “dueños” del sistema. Lo mismo ocurre evidentemente con el ecosistema del talento: el verdadero centro de gravedad lo conforman todos y cada uno los ciudadanos que, en definitiva, no son sino aquellos que sufren o disfrutan del sistema a la hora de desarrollar o poner en valor sus talentos.

Por consiguiente, la excelencia de *la España de los talentos* pasa por volver a ubicar en la operación diaria al ciudadano como centro de gravedad primordial del sistema. Para ello, el primer paso seguramente sea establecer, desde una óptica de talento, una definición válida de ciudadano como combinación armoniosa de tres facetas fundamentales:

El ciudadano que tiene talentos.

El ciudadano que desarrolla sus talentos.

El ciudadano que pone en valor los talentos de otros.

Este nuevo centro de gravedad centrado en el individuo emerge al compás de una mutación socio-cultural, que observamos en nuestras nuevas generaciones y que está profundamente arraigada en los *nativos digitales* y los *nativos prosumidores*¹³⁴. Se trata de la revalorización del yo y del mío, de un nuevo culto y empoderamiento de lo individual y de la personalización. Este fenómeno emerge ahora en toda su dimensión porque las nuevas tecnologías permiten, primero, una capacidad casi infinita para la personalización de la identidad digital de cada uno y, segundo, que llegue a todos lo que dice, piensa, viste o juega cada uno, esté donde esté en cada momento.

La necesidad de restaurar al ciudadano como centro de gravedad genuino del sistema, unida a la posibilidad de proyectar al individuo ante toda la sociedad global, supone un cambio drástico en la concepción propiamente dicha del desarrollo y puesta en valor del talento. Implica dejar de ver a las personas como una masa (la población escolarizada, los alumnos en riesgo, los de altas capacidades, la fuerza laboral, los parados, etc.) y empezar a ver a cada uno de manera individual, como combinación única de valores, actitudes, competencias y conocimientos, y con su propio itinerario y ciclo de vida del talento.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Mantenemos a los niños fuera de todas las decisiones cuando ellos son sus principales beneficiarios o sufridores. Tenemos que abrir todas las cuestiones relevantes a los niños.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

No es cierto que los niños maduren hoy más rápido que antes. Que se les vea aparentemente más seguros no tiene nada que ver con que tengan más madurez. Viven y se exponen a experiencias antes que en el pasado, pero probar nuevas experiencias y madurar aprendiendo de esas experiencias son dos cosas muy distintas.

¹³⁴ Tendencia social que desdibuja en las relaciones sociales los roles de productor y consumidor (la palabra *prosumidor* nace de hecho de la mezcla de *productor* y *consumidor*), de forma que cada uno puede y debe ser alternativamente lo uno, lo otro, o las dos cosas a la vez.

**CUARTO EJE DEL CAMBIO.
UNA NUEVA REALIDAD FAMILIAR**

La familia tiene una alta influencia, tanto positiva como negativa, en la realización de los talentos de sus hijos porque, como el sentido común sugiere y los estudios confirman¹³⁵, muchos de los valores y actitudes se desarrollan en edades tempranas de la vida, incluso mucho más prematuras de lo que se pensaba hace sólo unas décadas. La franja de edad entre 0 y 6 años se convierte así para muchos expertos en determinante para forjar las bases de una persona y de sus talentos.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Las edades tempranas de un niño son muy importantes, sobre todo hasta los 2 años. Los datos de neurobiología nos confirman que es el periodo en el que se va a establecer el circuito de cableado del cerebro. Por ejemplo, la memoria de violencia no se vuelve a modificar en el resto de su vida. Mi obsesión con el maltrato infantil viene motivada precisamente porque destruye a la persona para el resto de su vida. Multiplica por tres la tasa de suicidios y muchas víctimas a su vez terminan siendo maltratadores.

El papel de las familias en la educación ha experimentado durante las últimas décadas grandes cambios, principalmente por los siguientes factores:

Los múltiples cambios que han ocurrido en la realidad familiar (la emancipación de la mujer y su incorporación activa al mundo laboral; la perdurabilidad de desigualdades entre hombres y mujeres; las limitaciones a la conciliación profesional-personal; el esquema de horarios de nuestro país; la disminución de la natalidad; las elevadas tasas de separaciones y divorcios; el incremento de las familias monoparentales; la mayor longevidad de los abuelos; etc.).

La profunda transformación que ha vivido nuestra sociedad y su todavía joven democracia (una mejora marcada del Estado de bienestar; el auge de la sociedad del consumo y del ocio; un ciclo socioeconómico sostenido de abundancia, pero también de excesos; el rápido incremento de las libertades sociales; la globalización y apertura de nuestro país al mundo; un fuerte flujo inmigrante reciente; la democratización de los medios de comunicación; cambios en creencias y prácticas religiosas...) y que han experimentado en particular las nuevas generaciones (revolución tecnológica; nuevos modelos de generación *Net*, *Einstein*, *Nintendo*; nativos digitales, prosumidores, globales).

El cambio de paradigma en el sistema educativo que redefine el modelo de relación entre profesores y alumnos, el papel del profesor en el aula y los métodos educativos y de evaluación.

¹³⁵ Hanushek, Machi y Woessmann. *Handbook of the Economics of Education*. 2010.

Transforma Talento

Aunque no se puede hablar de una realidad familiar única en España, la combinación de estos tres factores parece estar provocando cambios en el funcionamiento de la triada hijo/alumno-familia-escuela, triada que en niños y adolescentes resulta básica para el desarrollo de talentos – y sobre todo de valores y actitudes –. En relación con estos cambios, cabe hacer varias clarificaciones importantes:

Es necesario plantear reflexiones que vayan mucho más allá de las habituales «los valores de los niños de hoy han cambiado» o «las generaciones de hoy ya no son como las de antes». Estas simplificaciones y tópicos en los que domina la subjetividad y emocionalidad suelen ser de hecho recurrentes en cada cambio de generación (Tabla 7).

Es imposible definir un patrón general para todas las familias en España, pero el grueso de los expertos consultados coincide en que se ha acentuado cierta bipolaridad en la actitud de los padres respecto a sus hijos: en un extremo, ha aumentado el grupo de padres sobreprotectores y, en el otro extremo, la dejadez de funciones educativas de los progenitores en pro de otros agentes (escuela, medios de comunicación, abuelos, cuidadores...) ¹³⁶. Al tiempo, la gran mayoría de padres que se ubican entre estos dos extremos dice experimentar dificultades crecientes para entender, comunicarse, relacionarse y guiar a sus hijos.

Crece el distanciamiento entre familia y escuela, causado por la combinación de todos los elementos anteriores y principalmente por algunos factores concretos: padres que evalúan la escuela de hoy según los patrones de la que han conocido como niños; un distanciamiento y una pérdida de la necesaria complicidad y corresponsabilidad entre profesores y padres; el déficit de confianza de ciertos padres en el profesorado prevaleciendo la opinión de sus hijos sobre la de los maestros; la falta de tiempo de determinados padres para implicarse en apoyar la educación de sus hijos; o la antes mencionada renuncia de ciertas funciones de los padres en la triada hijo/alumno-familia-escuela.

Tabla 7. Acerca de los tópicos generacionales recurrentes

El médico de familia inglés, Ronald Gibson, comenzó una conferencia sobre conflicto generacional, citando cuatro frases:

1. «Nuestra juventud gusta del lujo y es mal educada, no hace caso a las autoridades y no tiene el menor respeto por los de mayor edad. Nuestros hijos son unos verdaderos tiranos. Ellos no se ponen en pie cuando una persona anciana entra. Responden a sus padres y son simplemente malos».
2. «Ya no tengo ninguna esperanza en el futuro de nuestro país, si la juventud de hoy toma mañana el poder, porque esa juventud es insoportable, desenfrenada, simplemente horrible».
3. «Nuestro mundo llegó a su punto crítico. Los hijos ya no escuchan a sus padres. El fin del mundo no puede estar muy lejos».
4. «Esta juventud está malograda hasta el fondo del corazón. Los jóvenes son malhechores y ociosos. Ellos jamás serán como la juventud de antes. La juventud de hoy no será capaz de mantener nuestra cultura».

Después de enunciar las cuatro citas, el Doctor Gibson observaba como gran parte de la concurrencia aprobaba cada una de las frases. Aguardó unos instantes hasta que se acallaron los murmullos de la gente comentando lo expresado y entonces reveló el origen de las frases, diciendo: «La primera frase es de Sócrates (470-399 A.C.). La segunda es de Hesíodo (720 A.C.). La tercera es de un sacerdote (2000 A.C.). La cuarta estaba escrita en unas ruinas de Babilonia con más de 4.000 años de existencia». Y ante la perplejidad de los asistentes, concluyó diciéndoles: «Señoras madres y señores padres de familia, relájense, que la cosa siempre ha sido así.»

¹³⁶ Aquí una de las frases más repetidas por los padres entrevistados ha sido: «para complacerles, he querido dar a mis hijos todo lo que mis padres no me pudieron dar a mí cuando era niño».

Esto tiene una gran importancia porque cualquier disfuncionamiento en la triada produce efectos muy negativos. En los niños que tienen un progreso escolar normal, puede suponer un débil desarrollo en valores (cultura del esfuerzo, corresponsabilidad entre derechos y deberes, asunción plena de responsabilidades, respeto a la autoridad y a cualquiera en general...), carencias actitudinales o afectivas, o la falta de detección temprana de talentos.

En cambio, en los niños que terminan sufriendo fracaso escolar, el escenario es otro: cuando un alumno empieza a manifestar abiertamente riesgos de fracaso escolar hacia los ocho años (e incluso ya antes según muchos de los profesores con quienes hemos conversado), puede ser ya demasiado tarde para que el sistema educativo pueda hacer algo efectivo al respecto y en proporción a la gravedad del problema. Es clave el papel de la familia tanto para detectar y anticipar los disfuncionamientos, como para actuar coordinada y conjuntamente con la escuela para darles respuesta.

*INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA*

Nuestros padres nos han enseñado que éxito es igual a un título, una casa y 14 pagas. Nosotros vamos a transmitir a nuestros hijos otros valores: se podrá tener éxito estando de alquiler, teniendo movilidad, creando tu propio modelo de pagas y a lo mejor no yendo a la universidad. Viene una generación nueva en la que lo anterior no nos vale.

QUINTO EJE DEL CAMBIO. LOS MERCADOS GLOBALES DE TALENTO

A lo largo de los últimos veinte años, se ha impuesto lo global como la nueva realidad y dimensión en todos los ámbitos. La globalización no sólo piensa en términos de mercados y de bienes y servicios; se han globalizado también el conocimiento, la cultura, los hábitos, la ciencia, la tecnología y, evidentemente también, los talentos.

Los mercados globales de talento introducen tres grandes cambios:

1. Entrada de talento global. Visto desde la perspectiva de la oferta de talento, nuestros candidatos compiten ahora con todos los de cualquier otro país que, o bien presenten mejores cualificaciones, o bien estén dispuestos a hacer lo mismo por menos. A su vez, desde el prisma de la demanda de talento (en la educación, la empresa, la ciencia...), para cubrir una necesidad de talento, se puede considerar como candidatos válidos a todos los de dentro de nuestras fronteras, más aquellos de fuera que se puedan atraer y retener. Algunos ven este primer cambio en clave de problema, mientras otros leen en él una gran oportunidad para, por un lado, obligarnos a mejorar la cualificación y competitividad de nuestro talento y, por otro lado, poder incorporar a nuestro servicio al mejor talento internacional.

2. Salida global de talento. Si no somos capaces de retener el talento que producimos, bien porque no podamos ofrecerle lo que necesita, bien porque otros le garanticen una propuesta de valor más atractiva, nuestro talento se puede ir a cualquier parte del mundo. De hecho, este fenómeno se está observando de manera clara en la actualidad: China o Rusia son nuevos destinos cada vez más demandados. Nuevamente, algunos ven este segundo cambio en clave de problema, mientras otros leen en él una gran oportunidad primero para regular, lo que los expertos en colocación llaman, nuestro "stock" de talento y, segundo, porque nuestro talento expatriado suele mantener fuertes vínculos con su tierra de origen, sigue ayudando desde donde esté y, cuando vuelva, regresará con una valiosa experiencia y red internacional.

3. Nuevo mapa global de oferta y demanda de talento. Está cambiando la naturaleza de la demanda de talento por parte de cada región del planeta. Perduran las regiones en desarrollo como África en las que predomina la demanda poco sofisticada y con bajos costes laborales. También se mantienen los países avanzados como EE.UU. o Alemania que demandan preferentemente perfiles de mayor valor agregado. Sin embargo, emergentes como China que, hasta ahora, necesitaban de perfiles propios de países en desarrollo, están empezando a demandar grandes cantidades de un talento cada vez más sofisticado. Y para ello compiten cada vez más de tú a tú con los que han sido históricamente los grandes destinos del talento. Dado que la oferta de talento evoluciona más lentamente que la demanda, al adolecer ésta de ciclos más largos, esta reconfiguración global del mapa de oferta y demanda está provocando, a su vez, que las tradicionales migraciones sur-norte se vean complementadas por flujos de personas y talentos que ya se dan en todas las direcciones y en todos los sentidos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La fuga de talento no es tan mala como algunos piensan siempre que no termine en una fuga de todos los cerebros. Primero porque el retorno es fácil por la calidad de vida que tenemos aquí, segundo porque nunca se van del todo y menos con los vuelos de *low cost*, tercero porque desde donde estén hablan de España y pueden ayudar a España. Incluso puede dar lugar a cosas menos coyunturales como por ejemplo tener a empresas alemanas tirando sistemáticamente de talento español en algunos sectores o competencias.

SEXTO EJE DEL CAMBIO. LA REVOLUCIÓN TIC

A lo largo de la última década, los avances tecnológicos y el incremento vertiginoso en la penetración de las TIC, han provocado grandes avances sobre todo relevantes de cara al talento en dos direcciones, la visión del mundo interconectado¹³⁷ y la revolución de las interfaces hombre-máquina:

1. *En un mundo interconectado* tanto las personas como los elementos que las rodean adquieren una propia identidad digital y conforman una gran red permanentemente conectada, con una capacidad local de interacción cada vez más desarrollada, y con un acceso global y ubicuo a conocimientos y servicios de un valor añadido cada vez mayor.

2. *La revolución de las interfaces* nos está llevando, a su vez, a una tecnología cada vez más transparente, intuitiva y envolvente, con capacidades de interacción progresivamente más multi-sensorial y en lenguaje natural. Con ello, abre la puerta a la accesibilidad de todos a la tecnología, desde los más pequeños hasta los menos.

Dentro de esta revolución TIC, se está produciendo a su vez otra centrada en el mundo de la educación y de la formación. De hecho, en círculos cada vez menos especializados, se ha acuñado un nuevo término, la *ed-tech* (tecnología educativa)¹³⁸, que se une a antecesores como la *bio-tech* (biotecnología) o *clean-tech* (tecnología limpia), y que ya empieza a generar sus propios foros, publicaciones y fondos. Esto suele ser un buen termómetro del interés que, en torno a una nueva disciplina y oportunidad, surge entre científicos, innovadores, emprendedores, inversores y, lo más importante, usuarios. Esta revolución de las TIC en la educación y la formación abre la puerta a repensar todo, desde la concepción del espacio en el centro educativo hasta la propia figura del profesor.

Estos seis ejes del cambio revelan nuevas realidades del mundo de hoy y, presumiblemente, del mañana. Para el talento, se convierten alternativamente en grandes retos u oportunidades. Afrontar nuevos retos y oportunidades con las mismas armas de siempre o con burdos parches, es la mejor garantía de fracaso en algo tan estratégico para nosotros como nuestros talentos (nuestro principal activo como país) y, al mismo tiempo, algo tan vital como nuestros hijos y nosotros mismos. Ya no es momento de quedarnos en el plano de la filosofía y teoría, de la parálisis por el análisis. Ha llegado la hora de ponernos de acuerdo sobre qué queremos ser mañana y pasado mañana en esto del talento y de ponernos manos a la obra.

¹³⁷ También denominada Internet de las cosas o inteligencia ambiental.

¹³⁸ El ed-tech está abarcando múltiples ámbitos de investigación y actividad incluyendo, entre otros, nuevas generaciones de dispositivos para los alumnos, pizarras y mesas inteligentes, libros híbridos físicos-digitales, aulas tecnológicas, software educativo, juegos formativos, tele-producción de talentos (formación, tutorías, orientación...), contenidos educativos digitales, etc.

► 3.3. Aprovechar el presente: de la “tormenta perfecta” a la “ola perfecta”

«Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad».

*Winston Churchill,
político británico*

Algunos dicen que éste es el momento de la austeridad y de la eficiencia. Otros proclaman que la prioridad primera es luchar contra el paro y el crecimiento. Otros afirman que es el momento de recuperar la confianza en las instituciones y de erradicar las malas prácticas, que hay que lograr una mayor implicación ciudadana en todos los asuntos públicos, que hay que restaurar la imagen de marca de España o que tenemos que acelerar todas las reformas encaminadas a la transformación de nuestro modelo productivo.

Desde TransformaEspaña estamos de acuerdo con todos ellos porque éstas son precisamente algunas de las ocho actuaciones promovidas por el primer informe. Pero desde TransformaTalento estamos también muy de acuerdo con ellos porque el único elemento que tienen en común todas estas reformas es el talento. Dicho de otra manera, de las ocho transformaciones que planteó en su momento el informe TransformaEspaña, la del talento es LA gran transformación que necesita España porque de ella se beneficiarán, en mayor o menor medida, todo el resto de reformas. En efecto, el talento es un elemento transversal a todos los ejes de reformas de nuestro país.

A la luz de las conclusiones del análisis, si queremos mantenernos en el pelotón de cabeza de Europa y del mundo, nuestro modelo actual de desarrollo y puesta en valor de los talentos ya no da más de sí. Esto, insistimos en ello, no supone ser apocalípticos proclamando que hay que rehacer todo nuestro ecosistema del talento. Implica asumir que estamos ante la necesidad de un cambio estructural y sistémico¹³⁹. En otras palabras, equivale a decir que el reto no es de evolución sino de transformación. En el pasado nuestro país completó con éxito reformas más extensas y complejas que la que se plantea aquí. Esto nos tiene que llenar de optimismo y confianza ante el reto actual.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Lo que necesita nuestro sistema educativo y en general de talento es un cambio de motor, no más gasolina. No es un problema de recursos: hay países que invierten menos y sacan más resultados. Perdemos cantidad de talento (como indica nuestra tasa de abandono escolar) y calidad de talento (como demuestran nuestros resultados), todo ello además bajando los niveles de exigencia y acomodando los indicadores. Buscando la media perdemos la franja alta.

Los desafíos y las oportunidades del talento que hemos identificado están en todas partes y son por tanto de todos, padres, alumnos, educadores, gestores educativos, intermediarios, emprendedores, empresarios, científicos, políticos, gestores públicos, reguladores, legisladores y ciudadanos en general. Darles respuesta está igualmente en mano de todos. Nadie debe esperar a que el otro dé el primer paso, ni debemos señalarnos unos a otros con dedos acusadores: esta transformación nos implica, beneficia y solicita a todos. Ya no podemos estar más tiempo felicitándonos por nuestro pasado y lamentándonos de nuestro presente.

¹³⁹ Cuando uno dice cambio sistémico, hace referencia a que afecta al diseño de diferentes elementos de un sistema y por lo tanto lo modifica profundamente. Implica por ende una serie de reformas profundas, coordinadas entre ellas y orquestadas globalmente. Por otro lado, hablar de cambio estructural supone que las reformas manifiestan sus efectos más allá de la coyuntura particular que se está viviendo en el momento actual.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Tenemos un deporte nacional: la crítica, lo practicamos mucho y en cualquier sitio. Lo asumo porque entiendo que es algo cultural. Si pudiéramos introducir dos variantes a este deporte nacional, las cosas cambiarían y mucho: pasar de la crítica destructiva a la constructiva; pasar de la crítica del derrotista que es esclavo de los problemas a la del inconformista que plantea soluciones.

En nuestro presente confluyen tres circunstancias relacionadas con el talento. Primero, como hemos visto, es un tema que nos debe interesar y preocupar mucho a todos y cada uno de nosotros. Segundo, como también hemos visto, es urgente tomar medidas y cambiar. Tercero, existe ahora un momento oportuno para hacerlo con mayores probabilidades de éxito.

Paradójicamente el primer motivo que explica por qué el momento actual es bueno para iniciar la transformación, es la propia crisis. Las personas cambian más difícilmente cuando las cosas van bien; lo suelen hacer en momentos de gran tensión y adversidad. El drama que supone la grave coyuntura que estamos viviendo nos ofrece por tanto un contexto favorable para abordar las transformaciones individuales y colectivas que necesitamos. Como dijo John. F. McDonnell, entonces patrón de McDonnell Douglas Corporation, «si ya es difícil que un colectivo en dificultad cambie, es prácticamente imposible que lo haga cuando exhibe todos los signos externos del éxito; sin el acicate de una crisis o un periodo de gran tensión, la mayor parte de los colectivos – al igual que la mayor parte de las personas – es incapaz de cambiar los hábitos y actitudes de toda una vida».

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

¿Cómo podríamos iniciar el cambio? En el 92, Suecia estaba en caída libre como país. Empezó su transformación por la podología dando cheques a los usuarios para cortarse las uñas. Aquí empezó todo. Suenan poco glamuroso pero fue efectivo, que es lo importante. Para hacer grandes cambios en un sistema, hay que buscar los eslabones débiles, empezar por ellos y provocar un efecto viral. Las crisis son buenas para cuestionarse todo. Hay que crear puntos en los que el interés en la reforma aumenta rápidamente y se produce una movilización rápida.

El otro factor que refuerza la oportunidad actual tiene que ver con el momento político que estamos viviendo: hemos iniciado una nueva legislatura con cambios de líderes tanto en el gobierno como en el principal partido de la oposición. Vivimos por tanto un nuevo ciclo con actores que, aunque mantengan vínculos con las herencias del pasado, emprenden una nueva etapa con la capacidad y autoridad para plantear fórmulas distintas. ¿Por qué hacemos hincapié en gobierno y oposición? Porque será necesario un consenso entre ambos para impulsar muchas de las reformas que necesitamos y para darles estabilidad y coherencia en el tiempo.

El pesimista se quedará abrumado y anulado por la “tormenta perfecta” que está azotando nuestro país y también su ecosistema del talento. En cambio, para el optimista esta confluencia entre trascendencia, urgencia y oportunidad en la cuestión del talento, nos brinda la “ola perfecta” para iniciar la transformación hacia la España de los talentos realizados. No aprovecharla es un grave error que hipotecará nuestro futuro y que nunca entenderán las generaciones futuras.

► 3.4. La meta al final del camino: nuevos patrones de conducta al servicio de una visión común

«No hay malas hierbas ni hombres malos, tan sólo hay malos cultivadores».

*Víctor Hugo,
escritor francés*

Debemos pasar de la pregunta «¿cuál es el ecosistema de talento ideal para España?» a la única cuestión verdaderamente relevante y útil «¿cómo introducimos nuevos patrones de conducta que ubiquen al talento en el centro de nuestra sociedad y economía?». Si los adoptamos, estos nuevos hábitos serán los que terminarán resolviendo los grandes desafíos a los que nos enfrentamos y definiendo cómo debe ser nuestro ecosistema de talento. No se trata de complicar más el ecosistema introduciendo nuevas normas, agentes o instrumentos. Los tiene y a veces en demasía. Tenemos que cambiar, por un lado, los esquemas de valores y la manera de actuar de la gente y, por otro lado, las institucionalidades y los mecanismos colectivos.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Las campañas convencen a los que ya están convencidos. Las campañas no son el camino, hay que promocionar los aspectos positivos e incentivar.

Para ello, necesitamos un proyecto de transformación con el que nos podamos comprometer y que nos haga soñar. Un proyecto común, bien concebido y mejor explicado, podría ser el generador de la cohesión social que necesitamos en estos difíciles momentos. Como meta de ese viaje colectivo hacia lo que podríamos denominar la *España de los talentos realizados*, proponemos la siguiente:

«Todos los españoles debemos entender y valorar que el activo más importante son nuestras personas, somos nosotros mismos. Tenemos que crear las condiciones adecuadas para que el talento pase a ocupar una posición central en nuestra sociedad y economía y que éstas logren juntas la realización personal, social y profesional de toda nuestra gente».

A la luz de lo que han revelado los apartados anteriores, para hacer realidad esta meta deberemos lograr dos objetivos, de los cuales cada uno implicará adoptar nuevos hábitos de conducta:

Objetivo 1 (desarrollo de los talentos)

Debemos completar la revolución pendiente de nuestro sistema de desarrollo de los talentos para adaptarlo al presente y mirar al futuro.

Nuevo patrón de conducta asociado al desarrollo de los talentos.

Tenemos que enseñar cosas distintas para saber saber y saber hacer, sobre todo haciéndolo de manera diferente, a un colectivo que ha cambiado, teniendo claro que es responsabilidad de todos (no sólo de los agentes educativos), y asumiendo que es una labor que se extiende a lo largo de toda la vida de cada persona.

Curiosamente, varios de estos predicados ya estaban presentes hace años como parte de la propia LOGSE y otros han emergido de manera más explícita en leyes educativas posteriores. Pero siguen siendo una asignatura pendiente hoy. Dicho en otras palabras, desde una perspectiva conceptual, las leyes educativas han sido en general acertadas en el fondo de su planteamiento. Entonces, ¿por qué nos enfrentamos a la necesidad de lanzar un proceso de transformación de nuestro ecosistema del talento? Las mayores deficiencias que se manifiestan hoy en nuestro sistema de desarrollo del talento, son el resultado de varios factores principales que han provocado las leyes anteriores y que hemos anticipado anteriormente:

La combinación de una cierta indefinición acerca del cómo, con una falta de autonomía plena de los centros educativos. Por un lado, no se explicitó en toda la profundidad necesaria cómo debía organizarse el sistema para lograr los objetivos buscados. Por otro lado, no se dotó a los centros con la autonomía suficiente para poder rellenar de manera efectiva y eficiente las zonas pendientes de explicitar. Como resultado, emergió por sí sola una organización que, en muchos casos, ha respondido a objetivos distintos de los buscados por las leyes.

Una deficiente evaluación y rendición de cuentas del sistema. No se instauraron los mecanismos de transparencia y auditoría para determinar si nos estábamos acercando a los objetivos o si éstos debían actualizarse.

La no incorporación de la adaptabilidad e innovación como partes intrínsecas del sistema. No se concibió el sistema para evolucionar a partir de la incentivación de mejoras incrementales y continuas, ni se sistematizó una dinámica de experiencias demostradoras para probar nuevos avances, aprender de ellos y mejorar el sistema.

Para evitar volver a tropezar con las mismas piedras, el éxito de este primer objetivo dependerá por tanto en gran medida de que se den respuestas claras y contundentes a cada uno de estos factores que, partiendo de planteamientos conceptuales razonables, han minado el éxito de los cambios porque ha fallado la implantación y ejecución de las medidas.

Objetivo 2 (puesta en valor de los talentos)

Tenemos que configurar nuestro aparato productivo para que fomente la realización plena de cada talento y la combinación de talentos.

Nuevo patrón de conducta asociado al desarrollo de los talentos.

Debemos crear las condiciones para demandar perfiles más sofisticados y diversificados, fomentando el desarrollo personalizado de cada uno, combinando y mezclando talentos, premiando de manera transparente, meritocrática y equitativa, todo ello sin olvidar nunca que detrás lo que hay son personas.

Quedarnos sólo en llevar a cabo una serie de cambios en nuestro desarrollo y puesta en valor de los talentos supondrá crear un ecosistema mejorado pero que, dentro de un tiempo, se volverá a quedar desalineado con la realidad y obsoleto. Por ello, tenemos que imbricar además ambos sistemas en una dinámica de mejora e innovación continuas, convirtiendo la adaptabilidad en una de sus propiedades intrínsecas.

Transforma Talento

De la misma manera, quedarnos sólo en mirarnos a nosotros mismos, equivaldría a no entender nada de las nuevas de juego del escenario general y olvidarse de los mercados globales de talento antes mencionados. Dentro de la meta anterior, tenemos que poner el énfasis en dos ejes principales:

1. Concebir y gestionar nuestro desarrollo y puesta en valor de los talentos para que nos confieran siempre una ventaja competitiva en relación con los países con los que nos queremos comparar y contra las que competimos.
2. Pensar todos nuestros flujos de talento siempre en clave de mercados globales. La oportunidad está en reforzar el atractivo que tiene España en términos de calidad de vida complementándolo con estrategias fiscales y facilidades normativas para atraer y retener a los mejores.

En relación con este último punto, cabe recordar que España es el epicentro de lo que se podría llamar el “triple vértice”. Nuestro país es único porque es el cruce de caminos y punto de encuentro entre tres mundos: Europa en la que estamos imbricados formal y geográficamente, Latinoamérica con la que nos identificamos cultural y moralmente y finalmente el Mediterráneo con el que estamos unidos histórica y geográficamente¹⁴⁰.

La suma de las tres zonas geoestratégicas anteriores representa en sí misma un sinfín de oportunidades y mezcla además lo maduro de las economías desarrolladas (la “vieja guardia”) con lo fresca de las emergentes (la “nueva guardia”). Pero además convertirse en el punto de conexión y el nexo de unión del triple vértice representaría una ventaja competitiva de valor incalculable para el país que lo consiga y mejor que nosotros no está nadie para lograrlo. La consolidación de esta posición no es valiosa sólo por los tres vértices en sí mismos, sino para ofrecer a otros gigantes emergentes de la economía global (como China, India o Rusia), puertas y conexiones con cualquiera de los vértices o con los tres a la vez.

¹⁴⁰ A título ilustrativo, el mercado iberoamericano cuenta con más de 450 millones de miembros y cada día es más activo y demandante al son del despertar de una clase media pujante. El español es uno de las cuatro lenguas más habladas del mundo (junto con el chino, el inglés y el indostánico). Es el segundo idioma más estudiado del planeta (sólo detrás del inglés) y ya es la tercera lengua más usada en Internet (detrás del inglés y del chino).

PRIMER OBJETIVO: COMPLETAR LA REVOLUCIÓN PENDIENTE DE NUESTRO SISTEMA DE DESARROLLO DE LOS TALENTOS PARA ADAPTARLO AL PRESENTE Y MIRAR AL FUTURO

Implica cumplir las cinco condiciones siguientes a la hora de educar y formar a nuestra gente:

Tenemos que enseñar cosas distintas para saber saber y saber hacer, sobre todo haciéndolo de manera diferente, a un colectivo que ha cambiado, teniendo claro que es responsabilidad de todos (no sólo de los agentes educativos), y asumiendo que es una labor que se extiende a lo largo de toda la vida de cada persona.

A. Enseñar cosas distintas para saber saber y saber hacer

Los contenidos educativos y formativos actuales están orientados principalmente a las habilidades cognitivas²². Éstas siguen siendo imprescindibles pero ya no bastan por sí solas. Tenemos que ampliarlas con el desarrollo de las competencias transversales, actitudes e idiomas que permitan adaptar los talentos a las nuevas realidades socioeconómicas. En este sentido, debemos poner especial énfasis en enseñar desde edades tempranas y en toda su extensión las cinco categorías de competencias transversales siguientes:

1. *Abordar problemas*: pensamiento crítico, resolución de problemas, gestión de la complejidad, y organización y gestión eficiente del tiempo.

2. *Colaborar*: trabajo en equipo, gestión de la globalización, gestión de la diversidad y virtualización del trabajo.

3. *Exteriorizar y contagiar*: capacidad de comunicar, exponer y convencer, inteligencia emocional y autocontrol.

4. *Innovar*: capacidad de observar, creatividad y pensamiento lateral.

5. *Tener iniciativa*: emprendimiento, gestión del riesgo, gestión de la incertidumbre.

En lo que se refiere a las actitudes, son especialmente clave las siguientes: la confianza individual, la actitud positiva, la motivación, el entusiasmo, la constancia, la exigencia, el equilibrio entre esfuerzo y recompensa y, finalmente, la aceptación del cambio.

A todo lo anterior se suma el dominio de idiomas y en particular del inglés.

**INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA**

Tenemos que matar los tópicos de generación ni-ni y generación perdida. La nueva generación es la víctima, no el culpable. Les hemos legado una crisis que ellos no han provocado y nos empeñamos en enseñarles lo mismo que ha hecho que terminemos donde estamos.

B. Enseñar de manera diferente

Además del *qué* se enseña del punto anterior, la gran oportunidad de cambio está en el *cómo* se enseña. El paradigma de clase magistral con una participación testimonial o justificativa de los alumnos y con un enfoque mayoritariamente memorístico, sigue siendo muy válido en determinadas circunstancias pero necesita de complementos metodológicos para conseguir que los alumnos refuercen sus habilidades tanto cognitivas como transversales y sobre todo para que desarrollen actitudes. Tenemos que lograr definitivamente que el alumno pase de ser un objeto pasivo (que escucha, memoriza, recuerda...) para convertirse en el sujeto activo (que busca información, investiga, comparte, argumenta, resuelve problemas...).

En lo que se refiere a las habilidades transversales, se puede optar por su formación *ex profeso*, incorporándolas al currículo educativo o formativo, pero también se puede plantear su aprendizaje como parte de las asignaturas existentes, enseñando lo mismo pero de una manera tal que el propio proceso educativo conlleve para los alumnos el desarrollo de las nuevas competencias transversales.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Creamos grupos de cuatro alumnos por ordenador en el aula y planteamos un reto. Uno de los alumnos lidera cada grupo y otro puede acercarse a cualquier grupo de trabajo y preguntarles cualquier cosa que deben contestarle de verdad. Aprenden a trabajar en equipo, a liderar, a compartir y a relacionarse socialmente.

C. Enseñar a un colectivo que ha cambiado

Los niños, adolescentes y jóvenes que pasan ahora por el sistema educativo han cambiado sustancialmente en relación con los que lo hacían sólo una década atrás. Ha ocurrido una verdadera revolución sociocultural al ritmo de otra tecnológica. Las nuevas generaciones son distintas en su manera de proyectarse al mundo, de aprender, de entender la vida, de comunicarse y relacionarse, de percibir la tecnología, de concentrar su atención, de abordar una tarea, o incluso de definir qué entienden por éxito o fracaso.

Algunos sociólogos entienden que nace una nueva civilización cuando cambia en el mundo la manera en la que las personas se transmiten los conocimientos. Es precisamente lo que estamos viviendo hoy con la revolución tecnológica de modo que podemos estar, sin ser plenamente conscientes de ello, viviendo el nacimiento de una nueva civilización. La magnitud y profundidad del cambio obliga a replantearse todo y a volver a hacerse hasta las preguntas más elementales: por qué están aquí, qué quieren de la vida, qué es para ellos la autoridad, cómo comunicarse y relacionarse con ellos, cómo atraer y mantener su atención, cómo premiarles y castigarles, etc.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

La revolución tecnológica es a la vez causa y efecto. Los niños de hoy han cambiado. Están acostumbrados a recibir imágenes. En vez de criticarlo tenemos que aprovecharlo. Tienen mucha menos capacidad de concentración; nuevamente hay que aprovecharlo luchando contra el sedentarismo y adaptando el zapping educativo asumiendo que antes se hacía cada 20 minutos y ahora se hace cada 3.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Si tengo que enseñar trigonometría a mis alumnos y les digo que vamos a estudiar trigonometría, pierdo al 80% en menos de 10 minutos. Si les pregunto cómo sus iPhones son capaces de saber dónde están, entonces les puedo enseñar trigonometría.

La revolución anterior que aplica por igual a nuestro país que a cualquier otro, se mezcla en España con factores más locales: grandes desafíos y una nueva realidad para la familia, cambios demográficos, la inmigración reciente, una etapa prolongada de bonanza y “éxito fácil”, el cambio de un ciclo expansivo o uno depresivo, el crecimiento de los grupos en riesgo, etc. Estos elementos terminan siendo muchas veces la excusa social para justificar los malos resultados. Debemos asumirlos como nuestra nueva realidad viendo algunos de ellos no como problemas sino como oportunidades.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Realmente, creo que los jóvenes actuales son más inteligentes y están mejor informados que en nuestra época. Si no perciben valor en el qué y en el cómo les intentamos enseñar, no nos puede extrañar que aumente el abandono y el absentismo. ¿Qué adulto admitiría asistir a una formación de la que pensara que no le aporta apenas valor?

D. Enseñar es responsabilidad y tarea de todos (no sólo de los agentes educativos)

El foco de la transformación no lo debemos situar sólo en el sistema educativo y formativo. Como recuerda un proverbio africano, «para educar un niño hace falta la tribu entera». Se tiene que pensar en clave de toda la “tribu” que a lo largo de la vida de una persona se relaciona con ella e influye en ella. Es habitual abordar un desafío sólo en clave de un agente (por ejemplo la escuela) olvidando al resto de actores que pueden ayudar a la solución o ponerla totalmente en entredicho (por ejemplo la familia, los medios o las “tribus” sociales). Debemos fomentar la implicación y las sinergias de toda la esfera de influencia de cada persona y en particular de la familia en edades tempranas.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

En nuestro centro, los profesores deben pasar una tarde al mes en casa de cada uno de sus alumnos. No es lo mismo pedir a los niños que vayan al parque cuando algunos tienen que atravesar para ello una autopista de cuatro carriles en la que los coches no paran, o incluso que estudien cuando algunos están toda la tarde solos, sin nadie que les ayude, les dé una merienda o la cena, alimentándose de panchitos.

E. Enseñar a lo largo de toda la vida de cada persona

Cualquier etapa de la vida de una persona es parte de un todo que puede sumar o restar al desarrollo de sus talentos. Las edades tempranas son claramente determinantes. Además, el proceso formativo no termina en el sistema educativo, se extiende a toda la vida útil y más allá. Cada etapa debe preparar y alinearse con la siguiente porque a ella va destinado el fruto de su labor. Al mismo tiempo, cada etapa debe implicarse en la anterior porque en ella está su “cantera” de talento.

La educación es un tema lo bastante complejo como para poder entrar en un debate tan largo como estéril. No se debe pensar tanto en un modelo objetivo perfecto que dé respuesta a todas las preguntas. Se debe plantear una visión objetiva, como la de los cinco principios que acabamos de enunciar y acometer un proceso continuo y controlado de mejoras para acercarse a ella.

SEGUNDO OBJETIVO: CONFIGURAR NUESTRO APARATO PRODUCTIVO PARA QUE FOMENTE LA REALIZACIÓN PLENA DE CADA TALENTO Y LA COMBINACIÓN DE TALENTOS

Implica cumplir las cinco condiciones siguientes a la hora de poner en valor el talento de nuestra gente:

Debemos crear las condiciones para demandar perfiles más sofisticados y diversificados, fomentando el desarrollo personalizado de cada uno, combinando y mezclando talentos, premiando de manera transparente, meritocrática y equitativa, todo ello sin olvidar nunca que detrás lo que hay son personas.

A. Demandar perfiles más sofisticados y diversificados

El reto es doble, sofisticación y diversificación. Ante los consumidores de dentro y los de fuera, debemos crear en el país las condiciones para configurar una nueva identidad productiva de bienes y servicios, que sea al mismo tiempo competitiva, sofisticada, diversificada y singular. El modelo productivo con el que hemos llegado al momento actual (excesivamente basado en competir en costes con una mano de obra sin alta cualificación) debe considerarse terminado. Tenemos que apostar además por más sectores, diversificando el riesgo y abriéndonos a sectores emergentes más propensos a la sofisticación (las tecnologías NBICCE¹⁴¹ antes mencionadas).

Tras aplicar las reformas oportunas, la meta final es poder competir en la liga global de bienes y servicios sofisticados en la que debemos estar por el desarrollo que hemos alcanzado como país. Ese incremento del valor agregado de nuestros bienes y servicios, unido a un mix más equilibrado en términos de sectores, irá acompañado de un crecimiento en nuestra demanda de talento más sofisticado y diversificado.

B. Fomentar el desarrollo personalizado de cada uno

Para dar el salto pleno a una economía del talento, tenemos que reforzar en nuestro aparato productivo un nuevo perfil de trabajadores: talentos activos y participativos, con una gran autoconfianza, autónomos, curiosos, adaptados al cambio y promotores de innovaciones, ávidos de participar de la riqueza a la que contribuyen, hambrientos de crear más valor individual y colectivo y forjados en la cultura del equilibrio entre esfuerzo y recompensa.

Esta nueva concepción del trabajo no sólo la exigen cada vez más las nuevas generaciones. Beneficia también a las propias organizaciones puesto que parte de una premisa tan básica como valiosa para sus intereses: lo que se exige de una persona para desarrollar su trabajo es muy inferior a su potencial real. Existe un potencial latente que debe ser aprovechado. No se trata de que la persona trabaje más, se trata de que lo haga mejor y explote sus talentos por encima de los requisitos estándares de su trabajo que han sido fijados como un mínimo común denominador entre los talentos de todos los perfiles de personas que pueden desempeñar cada puesto.

C. Combinar y mezclar talentos

El aparato productivo debe entender que para él la verdadera fortaleza y el valor real están en LOS talentos, es decir, primero en la colaboración y el trabajo en equipo y, segundo, en la mezcla de competencias y conocimientos diversos promoviendo la hibridación de disciplinas. Para lograrlo, son válidos tanto los modelos más convencionales, formales y “físicos” basados en equipos de trabajo, como las redes más informales y digitales basadas en comunidades de interés.

¹⁴¹ Nano-Bio-ICT-Cogno-Clean-Ed; nano, bio, TIC, cognitivas, limpias y educativas.

Lo anterior aplica evidentemente dentro de las fronteras de cualquier organización pero puede y debe ir mucho más allá. Mediante esquemas innovadores de inteligencia y acción colectiva, lo que se consigue entonces es dar el salto pleno al *talento en red* y al *talento abierto*, que ponen al servicio de la organización no sólo a sus empleados, sino también a los talentos de fuera.

D. Premiar de manera transparente, meritocrática y equitativa

Para que se cree un círculo virtuoso que haga que cuanto más se desarrollen los talentos de cada uno, más valor aporte a su organización, y viceversa, son necesarias dos condiciones. En primer lugar, cada trabajador debe tener la convicción de que le recompensarán por el rendimiento que logre en las tareas que tiene encomendadas. En segundo lugar, debe percibir que, además de lo anterior, le reconocerán adicional y especialmente lo que contribuya a la mejora o transformación de su organización.

Estas condiciones son, sin lugar a dudas, dos de los elementos más críticos y sensibles en un modelo productivo basado en el talento. Será clave premiar a todos y cada uno, de manera transparente y por tanto predecible, pero habrá que hacerlo además de forma meritocrática y por tanto equitativa.

E. No olvidar nunca que detrás lo que hay son personas

Los trabajadores son ante todo personas. En un país del talento que presume de ser moderno y de tener un Estado de bienestar avanzado, se debe dotar al aparato productivo de los mecanismos para que la vida profesional y la personal sean compatibles y mutuamente beneficiosas. La clave está en dar más facilidades para adaptar las exigencias profesionales y las necesidades personales. En ello intervienen tres elementos básicos:

1. La orientación a resultados de cada trabajador que permite eliminar la necesidad del “presentismo” y de la fiscalización basada en el número de horas presenciales.
2. La flexibilización de los horarios y la adaptación de las jornadas.
3. La adopción de nuevos métodos de trabajo como por ejemplo el teletrabajo.

Las reflexiones del primer objetivo son válidas para cualquier tipo de talento de nuestro aparato productivo. Sin embargo, este segundo objetivo que plantea configurar nuestro aparato productivo para que fomente la realización plena de cada talento y la combinación de talentos, debe poner especial énfasis en tres tipos de talentos, por la trascendencia que tienen para nuestro desarrollo socioeconómico:

1. El mundo del Arte y de la Cultura (pilares de la evolución cultural y del pensamiento de cualquier sociedad).
2. Los científicos e innovadores (“alquimistas” capaces de crear invenciones y progreso).
3. Los emprendedores y empresarios (principales creadores de riqueza económica y talentos profesionales).

Transforma Talento

La meta común y los dos objetivos que acabamos de describir son claramente de medio y largo plazo, aunque necesitan de actuaciones a corto plazo y producirán algunos resultados rápidos. Estas actuaciones están descritas en el resto de informes de TransformaTalento para el desarrollo de los talentos y su puesta en valor, respectivamente¹⁴². A ellos remitimos al lector que quiera profundizar en el plan de acción a acometer.

La siguiente pregunta a la que vamos a dar respuesta es clave: ¿qué conseguiremos a cambio de volcar nuestras energías y recursos para alcanzar la meta y los dos objetivos anteriores?

¹⁴² Los informes a los que se hace referencia son (www.transformatalento.es):

- *Plan de acción para desarrollar más y mejores talentos*. Recoge todas las propuestas de acción orientadas al sistema educativo y formativo de nuestro país.
- *Plan de acción para poner en valor más y mejor los talentos*. Identifica las diferentes propuestas de acción orientadas a la realización del talento emprendedor, empresa, científico, ciudadano y político.

► 3.5. Los frutos al final del camino: bienestar, igualdad de oportunidades, competitividad y democracia

«Educad a los niños y no será necesario castigar a los hombres».

*Pitágoras de Samos,
filósofo y matemático griego*

El proyecto estratégico que planteamos nos debe permitir visualizar los frutos del esfuerzo al final del camino. Desde el inicio de la crisis, los cambios que se han ido haciendo y pidiendo a nuestro pueblo, han sido percibidos como una mera sucesión de sacrificios de la que no se veía a veces ni el fin ni los fines. Además de ingrato, lleno de frustraciones, este camino es insostenible. Por ello, es indispensable y urgente una labor de pedagogía que explique la necesidad de los sacrificios y el fruto que sacaremos de ellos.

Los objetivos anteriores no son fáciles de conseguir. Requieren de cambios profundos en particular en los hábitos e incentivos de las personas; implicarán sacrificios y el consumo de grandes cantidades de energía; finalmente, necesitarán de una perseverancia a prueba de desánimos porque sus resultados principales sólo se observarán en el medio y largo plazo. Por todo ello, es clave que el proyecto que emprendamos hacia la *España de los talentos realizados* nos permita visualizar los frutos del esfuerzo al final del camino.

La *Figura 17* muestra el balance principal de resultados y beneficios que nos debería aportar el proyecto común que aquí se plantea. La transformación de nuestro enfoque del talento busca beneficios para todos y cada uno de nosotros y para nuestro país en conjunto, mediante la creación de un círculo virtuoso articulado alrededor de tres pasos:

Figura 17. El círculo virtuoso de beneficios del talento



Transforma Talento

El nuevo ecosistema del talento por el que abogamos nace para permitir una mayor realización personal, social y profesional de los talentos latentes de nuestra gente (paso 1).

Esta mayor realización permitirá en España cuatro avances principales: una motivación renovada por estudiar y formarse por parte de nuestras nuevas generaciones; el paso del igualitarismo a la baja actual a una mayor igualdad de oportunidades; el empoderamiento de ciudadanos implicados y responsables y finalmente otro círculo virtuoso pero ahora entre Estado de bienestar y competitividad (paso 2).

A su vez, estos cuatro avances producirán beneficios en términos de mayores niveles de sostenibilidad del Estado de bienestar, de igualdad, de competitividad global y de madurez democrática (paso 3).

Estos beneficios terminarán generando más oportunidades para que nuestra gente se realice personal, social y profesionalmente, lo que nos ubicará de lleno en el círculo virtuoso que buscamos (vuelta al paso 1).

Ya hemos ahondado en los tres ejes de realización de las personas del paso 1. El informe TransformaEspaña se centró en los beneficios del paso 3. A continuación profundizamos en los cuatro avances del paso 2.

PRIMER AVANCE.

NUEVA MOTIVACIÓN POR ESTUDIAR Y FORMARSE

El gran drama que está viviendo hoy nuestro país en relación con el talento es que hemos pasado de un tiempo en el que, en general, se asumía que estudiar más equivalía a vivir mejor, a un momento en el que esta percepción está en franco retroceso. Con ello, el incentivo clave para la educación y formación se ve seriamente amenazado. Mientras nuestra gente y, en particular, nuestros jóvenes no vuelvan a encontrar esa motivación, la *España del talento* seguirá siendo una quimera inalcanzable.

El principal problema de nuestro ecosistema del talento es que, por su efecto divisor¹⁴³, no aprovecha e incluso reduce las potencialidades de nuestros ciudadanos, que terminan aportando un valor socioeconómico por debajo de su potencial intrínseco y no consiguen realizarse ni personal, ni social, ni profesionalmente. De las tres situaciones que puede presentar un ecosistema del talento (divisor, constante o multiplicador), estamos por tanto en la más desfavorable y a evitar.

Gracias al nuevo ecosistema del talento, la capacidad de nuestro país de desarrollar más y mejores talentos y de ponerlos mejor en valor, empezará a demostrar las ventajas que tiene un mayor desarrollo de los talentos en términos de riqueza, bienestar e igualdad, lo que romperá progresivamente el ciclo vicioso en el que nos encontramos en la actualidad y restaurará la confianza y motivación de nuestra gente en relación con la educación y la formación. Estudiar mejor permitirá a cada uno ser más dueño de su destino, contribuir mejor a la sociedad en la que vive y producir individualmente más riqueza sostenible.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Mi abuelo ya vio el valor de la educación, pero él sólo pudo tener un libro que pasó de generación en generación y aún hoy guardamos como recuerdo. Además hizo el esfuerzo de que mi padre asistiera a la escuela y consiguió que fuera durante cuatro años. Mi padre también quiso algo mejor para mí y soy el primero de mi familia que ha completado una carrera universitaria. Ahora, yo también quiero algo mejor para mis hijos y que puedan dar el mismo salto que dimos las generaciones anteriores. Pero no creo que la respuesta a lo que va a necesitar esté en prolongar su estancia dentro del sistema educativo como lo entendemos actualmente.

INTELIGENCIA COLECTIVA:
REFLEXIÓN DE UNA PERSONA
ENTREVISTADA

Hemos vivido una época en la que en toda Europa el objetivo era salir de la pobreza y alcanzar la prosperidad, una sociedad del bienestar alcanzable en paz y libertad. Todos los esquemas de formación tenían una finalidad única y una motivación justificada. Padres y escuela trabajaban en el mismo objetivo que además se veía alcanzable. La pregunta que algunos jóvenes se hacen ahora es ¿para qué es buena tanta educación? En tanto y en cuanto no se alcanzan los objetivos, tanto el esfuerzo como la inversión se ponen en duda. Algo que hemos dado como supuesto (tenemos que saber más para ser más felices) de repente se pone en entredicho. Necesitamos un pacto por el talento para lo más esencial, recrear la motivación. Yo jamás he tenido necesidad de motivarme, el esfuerzo estaba plenamente justificado, todos querían. Pero ese esquema de motivación ya no vale, ha muerto. ¿Por qué yo me esforcé tanto y mi hijo no lo hace? Porque no sabe por qué hacerlo.

¹⁴³ ¿Cómo es nuestro ecosistema de talento y dónde están las grandes oportunidades? (pág. 42).

SEGUNDO AVANCE.**PASO DEL IGUALITARISMO A LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

Nuestro país presume de fomentar la igualdad de oportunidades cuando en realidad lo que provoca es el igualitarismo y, normalmente, de todos a la baja. El diagnóstico del capítulo 2 ha revelado numerosos elementos que muestran una tendencia a igualar por abajo en diferentes ámbitos de nuestro ecosistema del talento. A continuación recordamos cuatro ejemplos que nos parecen reveladores:

1. Resultados escolares. En pruebas escolares, en comparación con otros países, apenas estamos presentes en las franjas superiores, estamos muy por encima de la media en la banda inferior y más o menos a la par en la intermedia.

2. Incentivos al profesorado. Nuestros profesores de secundaria no parten con un sueldo comparativamente malo en relación con otros países pero, al cabo del tiempo, muestran una desventaja comparativa muy significativa en términos de incrementos de sueldos.

3. Accesos y promociones del personal. Un mayor fomento de la meritocracia en los procesos de acceso y promoción del personal universitario ha sido destacado como uno de los grandes desafíos de nuestra formación superior.

4. Configuración del aparato productivo. Creamos muchas nuevas empresas pero, nuestro modelo de incentivos al emprendimiento unido a nuestra aversión cultural al riesgo y al cambio, hacen que la gran mayoría termine en una masa de microempresas pensadas para el autoempleo de las que muy pocas dan el salto al estadio de empresa media.

La igualdad de oportunidades se logra en un país cuando el desarrollo de cada persona es el resultado exclusivamente de factores que dependen de ella misma. Como revelan las propuestas que planteamos¹⁴⁴, la transformación que planteamos incluye cuatro elementos que contribuirán a llevarnos de un modelo como el actual que promueve en cierta medida el igualitarismo, a uno nuevo que fomenta el dar las mismas oportunidades a todos y que dependan de ellos mismos:

1. Conferirá una mayor autonomía responsable a todos los agentes del ecosistema para que tengan los grados de libertad para operar y mejorar, pero siempre rindiendo cuentas de los resultados que consigan.

2. Imbricará la meritocracia e impondrá la transparencia en todas las decisiones y valoraciones clave.

3. Exigirá a los diferentes eslabones del ecosistema una mayor rendición de cuentas que tendrá consecuencias reales, tanto positivas como negativas.

4. Flexibilizará las condiciones y la organización de trabajo para que todos los colectivos (en particular el talento mujer y el talento sénior) puedan poner en valor sus talentos.

¹⁴⁴ Cf. informes con los planes de acción propuestos por TransformaTalento.

TERCER AVANCE.

EMPODERAMIENTO DE CIUDADANOS IMPLICADOS Y RESPONSABLES

Más allá del ejercicio de deberes y derechos básicos como votar o hacer huelga, la opinión pública y la acción ciudadana tienden a quedar relegadas a un plano demasiado pasivo y secundario. Este fenómeno no es exclusivo de España, se observa en toda Europa y en general en todo el mundo occidental, incluso en casos de democracias ya maduras. Sin embargo, en España está particularmente exacerbado por motivos fundamentalmente culturales e históricos. Existe una excepción a este fenómeno: recientemente, está floreciendo en las redes sociales una nueva forma de sociedad civil digital, tan interesante como novedosa, muy activa, pero todavía en pleno proceso de maduración.

Para volver a ubicar al ciudadano en el centro del sistema, es clave el ensanchamiento de los canales de comunicación y acción entre los representados y sus representantes. Esto conducirá a una renovada coexistencia dinámica y al mismo tiempo simétrica de dos fuerzas complementarias: por un lado, los ciudadanos (los dueños verdaderos) y su sociedad civil; por otro lado, el Estado (los administradores electos).

En la actualidad, estas dos fuerzas están en desequilibrio en España por dos motivos principales. Primero, cierta parte de la sociedad civil se ha ido consolidando en nichos de trascendencia socioeconómica menor (por ejemplo actividades vecinales o ligadas al ocio) y se ha desinteresado de algunos espacios ciudadanos esenciales. Segundo, a falta del contrapeso de la sociedad civil, aletargada en algunas de sus manifestaciones, las esferas de influencia del Estado se han ido extendiendo hacia algunos nichos naturales de la ciudadanía.

El desequilibrio de fuerzas actual entre Estado y sociedad civil, no beneficia a ninguna de las dos partes, y mucho menos al país en su conjunto, principalmente por los tres motivos siguientes:

1. Sumar más fuerzas al servicio de la transformación. En momentos de reto u oportunidad, la coexistencia de un Estado y una sociedad civil fuertes facilita la movilización de todos los actores relevantes para dar respuesta colectiva al reto u oportunidad. Juntas las dos fuerzas que representan el Estado y la sociedad civil suman un espectro de inteligencia y energía colectivas que equivale a todo el país.

2. Ayudar a llevar a cabo los cambios complejos. Muchas de las transformaciones que necesita nuestro país son complejas y requieren de una triple acción entre instituciones, agentes económicos y ciudadanos. Exigen por tanto un equilibrio de fuerzas entre el Estado y la sociedad civil y por poder exigir responsabilidades, según su papel e implicación, a ambos actores.

3. Tener ciudadanos más implicados y responsables. Una sociedad civil madura contribuye a una mayor implicación de las personas al servicio del progreso del país y una mayor proximidad entre ciudadano y administrador. A diferencia de lo que se podría pensar a primera vista, un Estado y una sociedad civil activos no redundan en un ciudadano más débil o pasivo. Al contrario, precisamente porque el Estado abre con el ciudadano canales más institucionales y formales, mientras que la sociedad civil construye con él además puentes más sociales e informales, conjuntamente realzan su figura e implicación.

El nuevo enfoque del talento que proponemos pone mucho énfasis en la importancia de la realización social de nuestra gente, en romper en nuestro país la histórica tradición cortesana para promover una renovada tradición ciudadana y en producir personas que entiendan que son ante todo dueñas y responsables de su destino. Los beneficios de este empoderamiento del ciudadano, ubicándole como centro de gravedad verdadero del sistema y reforzando con ello a nuestra sociedad civil, serán por tanto múltiples para España en términos de mejoras en la gobernanza, dinamismo, proximidad, exigencia, eficiencia, solidaridad y orgullo de pertenencia.

CUARTO AVANCE.

CÍRCULO VIRTUOSO ENTRE ESTADO DE BIENESTAR Y COMPETITIVIDAD GLOBAL

Como está volviendo a demostrar la crisis, para un país hay una relación clara entre competitividad y Estado de bienestar. Está muy extendida la creencia según la cual estos dos factores están enfrentados y son incompatibles, lo que equivaldría a decir que hay que quitar a uno para dar al otro. Apostando por el talento, se consigue superar esta disyuntiva aparente entre bienestar social e interés económico, abriendo el camino para mejoras simultáneas en ambos.

El grado de desarrollo y sofisticación de los talentos realizados en un país tiene una relación directa con la mejora de su competitividad y sólo los países con unos sólidos fundamentos competitivos pueden financiar de manera estable extensos sistemas de cobertura social. Al tiempo, un buen Estado de bienestar resulta imprescindible en las economías occidentales desarrolladas para crear un hábitat social (con educación, accesibilidad, sanidad, seguridad, equidad, etc.) que desarrolle y realice al máximo cada talento y promueva la diversidad de los mismos, incrementando con ello la competitividad. El resultado es un círculo virtuoso entre competitividad y bienestar gracias al talento.

Otro de los añadidos que a menudo se olvida es que un Estado de bienestar adecuado actúa como factor de atracción de talento extranjero excelente y de retención del talento propio, dos elementos determinantes para la productividad y sofisticación de un país. En este sentido, según datos del *World Economic Forum*, ya en 2006 las migraciones en el mundo habían dejado de ser únicamente sur-norte y un 40% de las mismas se producía entre países desarrollados o en desarrollo. Adicionalmente y también según datos del WEF, para sostener el crecimiento de las principales potencias económicas, en un futuro con poblaciones envejecidas habrá una competencia global y feroz por el talento en la que se prevé que EE.UU. y Europa Occidental demanden en 2030 más de 70 millones de trabajadores.

Además de posibilitar el círculo virtuoso entre Estado de bienestar y competitividad global, el talento juega un papel clave a la hora de garantizar su sostenibilidad porque promueve la renovación de nuestro tejido empresarial. Tradicionalmente, los hijos de empresarios de éxito de una región “heredaban” de sus padres el conocimiento que les ayudaba a contar con ventaja a la hora de convertirse a su vez en empresarios.

Si mantenemos nuestro desarrollo del talento focalizado en la memorización y las habilidades cognitivas, perderemos por un lado a los antes mencionados “empresarios por herencia de conocimiento” porque el conocimiento es y será cada vez más condición necesaria pero no suficiente y, por otro lado, tampoco tendremos personas que sepan enfrentar las nuevas situaciones (creando por ejemplo nuevos negocios), con lo que entraremos en un paulatino proceso de declive o absorción de nuestras empresas “históricas” sin que creemos nuevas.

El enfoque propuesto para el talento en España contribuirá por tanto a una mayor renovación de nuestro aparato productivo permitiendo, por un lado, el aprovechamiento de las nuevas oportunidades (emprendimiento) y, por otro lado, la adaptación y modernización de los negocios existentes (intraemprendimiento y mejora de la sofisticación de sus bienes y servicios).

Resumen del capítulo

Al igual que España en conjunto, nuestro país del talento ha pasado en las últimas décadas por fases enfrentadas: primero vivió su “milagro” con grandes reformas para las que los *leitmotiv* se llamaban universalizar la educación gratuita, consolidar los agentes y movilizar más recursos presupuestarios; posteriormente, se acomodó sin completar las reformas que hubieran terminado de renovar nuestro ecosistema y que hubieran añadido a la loable búsqueda de la “cantidad”, la indispensable apuesta por la “calidad”. Finalmente ocurrió la crisis global y la crisis *made in Spain* que colapsaron casi todos nuestros canales de puesta en valor del talento.

En el marco de la presente crisis y su “tormenta perfecta”, se está configurando en nuestro país una “ola perfecta” en beneficio del talento como resultado combinado de tres factores esenciales: la enorme trascendencia de la cuestión; la urgencia de actuar por la situación insostenible que estamos viviendo; y la oportunidad por la predisposición al cambio que suelen acarrear las crisis y por unas reformas políticas que, centradas en lo urgente e inmediato, corren el riesgo de terminar olvidándose del medio y largo plazo. No aprovechar esta “ola perfecta” para acercarnos a un modelo de país plena y verdaderamente basado en el talento, sería un grave error que nunca entenderían las generaciones futuras y que hipotecaría nuestro futuro.

Aprovechar esta “ola perfecta” implica lanzar en nuestro país un proyecto colectivo de transformación con el que nos podamos comprometer y que nos haga soñar con una misma meta que a su vez implicará alcanzar dos objetivos:

Meta. Todos los españoles debemos entender y valorar que el activo más importante son nuestras personas, somos nosotros mismos. Tenemos que crear las condiciones adecuadas para que el talento pase a ocupar una posición central en nuestra sociedad y economía y que éstas logren juntas la realización personal, social y profesional de toda nuestra gente.

Objetivo 1. Debemos completar la revolución pendiente de nuestro sistema de desarrollo de los talentos para adaptarlo al presente y mirar al futuro.

Nuevo patrón de conducta asociado. Tenemos que enseñar cosas distintas para saber saber y saber hacer, sobre todo haciéndolo de manera diferente, a un colectivo que ha cambiado, teniendo claro que es responsabilidad de todos (no sólo de los agentes educativos), y asumiendo que es una labor que se extiende a lo largo de toda la vida de cada persona.

Objetivo 2. Tenemos que configurar nuestro aparato productivo para que fomente la realización plena de cada talento y la combinación de talentos.

Nuevo patrón de conducta asociado. Debemos crear las condiciones para demandar perfiles más sofisticados y diversificados, fomentando el desarrollo personalizado de cada uno, combinando y mezclando talentos, premiando de manera transparente, meritocrática y equitativa, todo ello sin olvidar nunca que detrás lo que hay son personas.



Corolario: Un pacto individual y colectivo por el talento

«Sólo se ejerce una fuerte acción sobre los individuos apelando a sus pasiones o a sus intereses, no a su inteligencia».

*Anatole France,
escritor francés*

► 4.1. Nuestro papel como sociedad civil: catalizador, motor y garante del cambio

«Muchas cosas no nos atrevemos a emprenderlas, no porque sean difíciles en sí, sino que son difíciles porque no nos atrevemos a emprenderlas».

*Lucio Anneo Séneca,
filósofo romano nacido en España*

Las reformas del talento serán profundas, implicarán a actores muy variados y exigirán estabilidad. Por la combinación de estos factores, nada de lo que se plantea aquí perdurará en el tiempo sin un gran *Pacto por el talento*, alejado de los intereses partidistas, consensuado entre los principales partidos políticos y con el apoyo de la sociedad civil. Nuestro primer papel como ciudadanos es exigir a nuestros políticos este pacto.

En la cuestión del talento, la tentación política fácil es preferir el inmovilismo porque algunos cambios trascienden una legislatura, más de una reforma resultará impopular a corto plazo y podrán parecer más urgentes otras acciones de efecto más inmediato. «Lo urgente generalmente atenta contra lo necesario». Esto lo decía Mao Tse-Tung tiempo atrás, pero es igualmente válido en la coyuntura actual y es el gran riesgo que corremos.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Reformar la universidad no gana votos porque implica enfrentarse a la casta universitaria. Además el 25% de los parlamentarios son profesores.

Nuestro papel como sociedad civil es velar por el corto y el largo plazo y tanto por lo urgente como por lo importante. En el clima de crispación política reinante durante las últimas legislaturas en nuestro país, salvo que haya una gran concienciación popular y una labor ciudadana activa, tal vez no se consiga nunca el Pacto. Sería la mayor de las derrotas, para nosotros y para las generaciones futuras, porque nuestra gente es lo más valioso que tenemos como país.

No hay que dejar el pacto para otro momento, primero, porque éste es muy oportuno y, segundo, porque tal vez en el futuro estemos en una situación peor. En efecto, la siguiente crisis a la que nos podríamos enfrentar tal vez tenga su origen en que nuestros talentos ya no sean capaces de competir con los de regiones que hoy ni siquiera vemos como competidoras. Entonces, cuando queramos reaccionar, tal vez descubramos que, a diferencia de la actual crisis en la que con cambios valientes los beneficios se podrían cosechar en el plazo de años, en un futuro con una realidad todavía más grave los ajustes podrían tardar toda una generación.

En este sentido, es bueno recordar que la palabra crisis viene del griego *krisis* que a su vez remite al verbo *krinein*, que significa «decidir» o «separar». Los episodios de tensión y adversidad como el actual son los momentos en los que se toman las grandes decisiones que terminan separando a los mejores del resto.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Si me nombran Ministra de Educación, aceptaría el cargo asumiendo que tengo dos años por delante para “quemarme” en el cargo. En esos dos años lanzaría una estrategia realmente transformadora. Moriría matando para que luego, una vez sentadas las bases de la transformación, cogiera el cargo otro no quemado para rematar la faena.

La buena noticia que nos tiene que llenar de optimismo es que, como hemos recordado, nuestro país ya ha completado con éxito regeneraciones muy profundas pero también que la transformación del talento ya lleva años ocurriendo. No la han iniciado los gobiernos ni los políticos. Como revelan el resto de informes de TransformaTalento¹⁴⁵, la transformación del talento en nuestro país la están haciendo miembros de nuestra sociedad civil, la mayoría con nombres poco conocidos y sin hacer ruido, dedicándose a cambiar y mejorar las cosas con ilusión y tesón.

Han hecho algo tan simple como incuestionable: ver un problema, asumir que no puede seguirnos perjudicando e intentar darle respuesta con mucha buena voluntad y los medios a su alcance. Simplemente debemos conseguir que lo que están haciendo se conozca, que lo que logran a pequeña escala se extienda y que empiecen a hacer su labor con el apoyo del sistema y no a pesar de él gracias a ese gran Pacto por el Talento.

En definitiva, la transformación no se podrá hacer si no se moviliza a la sociedad civil y, si lo empieza a hacer colectivamente, emulando lo que ya están haciendo miembros suyos individualmente, mucho del camino estará ya andado hacia la *España de los talentos realizados*.

«Sólo se ejerce una fuerte acción sobre los individuos apelando a sus pasiones o a sus intereses, no a su inteligencia» decía Anatole France en la cita que abre este capítulo. En nuestra transformación para que nuestra sociedad y nuestra economía estén plenamente basadas en el talento, se mezclan ambas porque lo que nos estamos jugando hoy y aquí son, por un lado, nuestras pasiones empezando por la propia educación y realización personal de nuestros seres más queridos y, por otro lado, los intereses sociales de nuestro Estado de bienestar y los económicos de nuestra competitividad global.

Como sociedad civil, nos tenemos que convertir todos en una mezcla entre un rol de catalizador –iniciando el proceso–, de motor –haciendo de correa de transmisión de los cambios– y de garante –siendo exigentes con las acciones y los resultados y, validando que lo que se está haciendo va bien encaminado–.

INTELIGENCIA COLECTIVA: REFLEXIÓN DE UNA PERSONA ENTREVISTADA

Para resolver nuestros problemas educativos, el enfoque asistencialista no es bueno, el «yo trabajo por la educación porque les doy algo». Me refiero a personas que ayudan esporádicamente a una escuela, a empresas que donan ordenadores, etc. Con ello se genera una solución provisional que en realidad termina perjudicando al sistema porque la gente cree que con asistencias puntuales está arreglado el problema. Se va a dormir tranquila cuando en realidad no ha cambiado nada y sigue el problema.

¹⁴⁵ Remitimos el lector a los informes *Plan de acción para desarrollar más y mejores talentos* y *Plan de acción para poner en valor más y mejor los talentos* (<http://www.transformatalento.es>). Ilustran las actuaciones propuestas con ejemplos de iniciativas que, desde la sociedad civil, ya están llevando a cabo en nuestro país experiencias pioneras para avanzar hacia los objetivos que persigue cada actuación. Juntas forman una nutrida y valiosa constelación de iniciativas sin ánimo de lucro llevadas a cabo desde fundaciones, grupos con intereses comunes y comunidades online, que son una clara manifestación de una fuerte y creciente actividad de nuestra sociedad civil en el ámbito del talento.

► 4.2. Nuestro papel a cada uno: un pacto individual por el talento

«Cuando era joven y mi imaginación no tenía límites, soñaba con cambiar el mundo. Según fui haciéndome mayor, pensé que no había modo de cambiar el mundo, así que me propuse un objetivo más modesto e intenté cambiar sólo mi país. Pero, con el tiempo, me pareció también imposible. Cuando llegué a la vejez, me conformé con intentar cambiar a mi familia, a los más cercanos a mí. Pero tampoco conseguí casi nada. Ahora, en mi lecho de muerte, de repente he comprendido una cosa: si hubiera empezado por intentar cambiarme a mí mismo, tal vez mi familia habría seguido mi ejemplo y habría cambiado, y con su inspiración y aliento quizá habría sido capaz de cambiar mi país y - quién sabe - tal vez incluso hubiera podido cambiar el mundo».

Epitafio de la Abadía de Westminster

El desarrollo de los talentos lo hacemos todos como personas y ciudadanos, como padres e hijos, como educadores y educados, como artífices y beneficiarios. Lo mismo ocurre con la puesta en valor de los talentos. Somos los protagonistas de esta historia, no los observadores, ni los invitados. El viaje hacia la España de los talentos realizados implica transformarnos a nosotros mismos.

Como indica el epitafio de la Abadía de Westminster anterior, éste es un ejercicio que empieza siendo individual e introspectivo para terminar resultando abierto y colectivo. Para ayudar a sellar el pacto por el talento, hemos dado respuesta en este texto a tres preguntas básicas: ¿por qué es importante el talento?, ¿dónde estamos hoy y por qué? y ¿hacia dónde queremos y podemos ir?

Llega ahora para cada uno el momento de contestar a otras tres preguntas, con la mirada fija puesta en un espejo:

«¿Me comprometo a explicar a todo el que pueda por qué y cómo tenemos que cambiar y a exigir los cambios?»
(Rol individual de catalizador).

«¿Me comprometo a ayudar en la medida de mis capacidades a que los cambios ocurran antes y mejor?»
(Rol individual de motor).

«¿Me comprometo a hacer un seguimiento exhaustivo y exigente de todos los cambios para evitar que nuestro sueño común no se malogre o se pervierta?»
(Rol individual de garante).

Transforma Talento

Para sellar el pacto colectivo, todos tenemos que firmar un pacto individual, una especie de compromiso por todos nuestros talentos realizados desde cada talento responsable e implicado. Y esto que suena tan pomposo y etéreo, hemos querido sintetizarlo en nueve principios básicos que tendremos que aplicarnos todos, como alumnos, padres, educadores, emprendedores, trabajadores, empresarios, políticos o ciudadanos, en cada momento y en cualquier lugar:

<i>1. Asumir una nueva definición de talento</i>	<i>conocer el talento</i>
<i>2. Entender la verdadera importancia del talento</i>	<i>valorarlo</i>
<i>3. Poner al talento en el centro de todas nuestras decisiones</i>	<i>cuidarlo</i>
<i>4. Forjar valores y contagiar actitudes</i>	<i>cimentarlo</i>
<i>5. Desarrollar competencias y conocimientos a lo largo de una vida</i>	<i>cultivarlo</i>
<i>6. Activar cada persona como centro de talento</i>	<i>personalizarlo</i>
<i>7. Combinar talentos y compartir el talento por el ejemplo</i>	<i>colectivizarlo</i>
<i>8. Fomentar el talento en red y el talento abierto</i>	<i>conectarlo</i>
<i>9. Reconocer y recompensar a los talentos realizados</i>	<i>premiarlo</i>

Anexos

Anexo I: Firmantes de la Declaración TransformaEspaña original

LÍDERES EMPRESARIALES

Abelló Gallo	Juan	Torreal
Aguirre González	José María	APD
Alierta Izuel	César	Telefónica
Alonso Alcaide	Julio	Weblogs
Álvarez Satorre	Luis	BT
Antoñanzas Alvear	Miguel	E.ON
Atienza Serna	Luis María	Red Eléctrica Española
Barceló Vadell	Simón Pedro	Barceló
Barrabés Cónsul	Carlos	Barrabés
Benavente Sánchez	David	Embention
Benjumea Llorente	Felipe	Abengoa
Bergareche Busquet	Santiago	CEPSA
Bonilla Villalonga	Nicolás	APAX Partners España
Brufau Niubó	Antonio	Repsol
Calvet Spinatsch	Jorge	Gamesa
Cano Fernández	Ángel	BBVA
Castellano Ríos	José María	ONO
Castellanos Borrego	Jaime	Willis
Catalán Díaz	Antonio	AC-Hoteles
Conde Moller	Luis	Seeliger y Conde NBI
Cosmen Menéndez-Cas- tañedo	Jorge	ALSA
de Torres i Sanahuja	Santiago	E-Diagnostic
de Zulueta Greenebaum	John	USP
del Alcázar Silvela	Diego	Vocento
Entrecanales Domecq	Jose Manuel	Acciona
Espinosa de los Monteros	Carlos	Fraternidad Muprespa
Falcones Jaquotot	Baldomero	FCC
Fanjul Martín	Óscar	Omega Capital
Fernández Sousa-Faro	José María	Zeltia
Francés Pons	Fernando	everis
Galdón Brugarolas	Eugenio	Multitel
Gallardo Ballart	Jorge	Almirall
González Molero	Laura	Merck España
Guerrero Guerrero	Pedro	Bankinter
Hernández Callejas	Antonio	Puleva Foods
Iglesias Cano	Carmen	UNEDISA
Isla Álvarez de Tejera	Pablo	Inditex
Lara Bosch	José Manuel	Grupo Planeta
Llardén Carratalá	Antoni	Enagas
López Zaballos	Julián	Zurich Seguros
Machado Alique	José Manuel	Ford España
Martínez de Campos	Carlos	Barclays
Martínez Martínez	José Manuel	MAPFRE
Molera Picazo	José Vicente	Infinity
Moreo Calvo	Pedro	EBERSMedical Technology
Nin Génova	Juan María	La Caixa
Oriol e Icaza	Mónica	Seguriber
Pascual Gómez-Cuétara	Tomás	Grupo Leche Pascual

Polanco Moreno	Ignacio	Grupo PRISA
Prado Eulate	Borja	Endesa
Puig Planas	Mariano	Puig Corporation
Rodríguez Pina	Antonio	Deutsche Bank España
Roig Alfonso	Juan	Mercadona
Román Riechmann	Francisco	Vodafone España
Sáenz Abad	Alfredo	Santander
Sánchez Galán	Ignacio	Iberdrola
Serrano Beltrán	Teófilo	Renfe
Vázquez Blanco	Benito	everis
Vázquez Romero	Antonio	Iberia
Zabalza Marti	Antonio	Ercros Industrial
Zulueta de Oya	Pilar	Warner Bros

EXPERTOS TEMÁTICOS

Alario Franco	Miguel Ángel
Arena de la Mora	Juan
Ariño Ortiz	Gaspar
Banegas Núñez	Jesús
Bastero de Eleizalde	José María
Bieto Caubet	Eugenia
Boada Pallerés	Claudio
Calzada Terrados	Blas
Canalejo Laraintzar	Miguel
Conthe Gutiérrez	Manuel
de Miguel Rodríguez	Amando
Díez Nicolás	Juan
Fernández de Pinedo	Miguel
Fidalgo Velilla	José María
Goirigolzarri Tellaeché	José Ignacio
Grisolía García	Santiago
Hernando Grande	Antonio
Íñiguez de Onzoño García	Santiago
Iranzo Martín	Juan Emilio
Lamo de Espinosa	Emilio
Marina Torres	José Antonio
Montalvo Correa	Jaime
Muñoz Grandes	Agustín
Nueno Iniesta	Pedro
Ontiveros Baeza	Emilio
Panizo Arcos	Fernando
Pérez Díaz	Víctor
Pérez Mercader	Juan
Punset Casals	Eduardo
Sagardoy Bengoechea	Juan Antonio
Sala-i-Martín	Xavier
Sánchez Asiaín	José Ángel
Sánchez del Villar	Enrique
Schwartz Girón	Pedro
Sebastián Gascón	Carlos
Serra Rexach	Eduardo
Steinberg Wechsler	Federico
Tascón Ruiz	Ángel Mario
Uriarte Santamarina	Pedro Luis
Valero Artola	Luis
Velarde Fuertes	Juan

Anexo II: *TransformaTalento en la red*

«La oportunidad favorece a la mente conectada».

*Steven Johnson,
escritor estadounidense*

► La Red como espacio del siglo XXI

La Red es la autopista de la comunicación del siglo XXI y está cambiando día a día. Es además un espacio donde las personas encuentran acomodo para crear, compartir, opinar y debatir. Es sin duda, un elemento con presencia y relevancia en las sociedades actuales. No se entiende una iniciativa como TransformaTalento sin el poder de la Red, siendo uno de los retos del informe hacer una propuesta en la que todos se sientan partícipes, llegando al ciudadano de a pie y donde las experiencias e inquietudes principales puedan estar presentes.

TransformaTalento se abrió a la Red a través de las redes sociales y de la plataforma colaborativa creada para esta iniciativa¹⁴⁶, con el fin de ampliar el abanico de opiniones y llegar a matices más cercanos sobre la situación actual y conocer las opiniones de profesores, padres, alumnos, expertos y otras personas de la sociedad civil, en un entorno de colaboración, horizontalidad y transparencia. Sus opiniones, ideas y experiencias están también reflejadas en el informe y forman parte de la riqueza del mismo, presentándose como un complemento perfecto a las entrevistas individuales, encuestas y grupos de trabajo.

► TransformaTalento en las redes sociales

En el momento de la publicación del presente informe, la iniciativa TransformaTalento ha crecido dentro de la Red, generando una agrupación de más de 3.000 seguidores que interactúan para hacer crecer el valor de las ideas y del debate. La identidad digital es un elemento vivo que sigue creciendo, cimentado en las principales redes sociales en las que se desarrolla la actividad digital: *Twitter*¹⁴⁷, *Facebook*¹⁴⁸, *LinkedIn*¹⁴⁹, *YouTube*¹⁵⁰ y *Google+*¹⁵¹.

Desde su lanzamiento, la marca digital TransformaTalento ha crecido hasta alcanzar un índice de impacto medio de 56 puntos *Klout*¹⁵², con influencia en tres tópicos relevantes: talento, innovación y educación. En las redes sociales, los contenidos que más impacto digital han tenido han sido principalmente los relacionados con la educación escolar y el emprendimiento.

¹⁴⁶ www.transformatalento.es

¹⁴⁷ <https://twitter.com/txtalento>

¹⁴⁸ <http://www.facebook.com/TransformaTalento>

¹⁴⁹ <http://www.linkedin.com/pub/transforma-talento/30/5ab/993>

¹⁵⁰ <http://www.youtube.com/user/TransformaTalento>

¹⁵¹ <https://plus.google.com/107201245739709703387/posts>

¹⁵² Índice Klout. Basándose en 25 variables, klout asigna esta influencia en un valor entre 0 a 100 puntos. <http://klout.com/#/txtalento>

► Plataforma colaborativa TransformaTalento

La plataforma colaborativa es el centro de debate e intercambio de información incluyendo documentos, ideas, opiniones, videos y material de análisis. Adicionalmente, engloba en el blog de actualidad los contenidos surgidos en las redes sociales¹⁵³ y genera información continua al portal TransformaTalento.

Es una ventana destinada a escuchar y hacer partícipes a los que han querido aportar sus ideas sobre los retos del talento. Las temáticas a debatir han sido siete: educación escolar; educación universitaria; ciencia, investigación e innovación; aprender a emprender; el talento en las empresas; entorno socio-político y administraciones públicas; por último, conexión entre sociedad y mercado del talento.

Durante el desarrollo del primer informe TransformaTalento, estas temáticas han sido desarrolladas a través de 34 debates, obteniéndose una serie de conclusiones que posteriormente se han incorporado al informe. Con ello, la opinión de todos los participantes digitales ha alimentado la reflexión y sus conclusiones. Al mismo tiempo, la Red se ha revelado como un divulgador rápido y de calidad de las opiniones provenientes del resto de la inteligencia colectiva. Las ideas recogidas en la plataforma están estructuradas en los *Dosieres del Talento en Red*¹⁵⁴.

► La comunidad alrededor de TransformaTalento

La comunidad de seguidores en torno a TransformaTalento ha ido más allá, buscando extraer todo el conocimiento posible alrededor de la temática del talento: las noticias de actualidad, las interesantes experiencias que se están llevando a cabo y que han enriquecido los debates, las iniciativas del panorama mundial que han servido como referencias y que hemos destacado en el blog y en entrevistas en twitter con sus representantes. Todo un conjunto de actividades para asomarse al panorama actual del desarrollo del talento. De estas últimas y como ejemplo, en la twitter-entrevista realizada a @cibervoluntarios se produjeron 272.428 impactos, alcanzándose una audiencia de 43.525 seguidores durante las siguientes 24 horas. Sin duda, hoy no se puede entender la inteligencia colectiva sin contar con el escenario de la Red.

La comunidad sigue viva y se mantendrá como núcleo del impulso del desarrollo de iniciativas relacionadas con el talento. Porque TransformaTalento va más allá de ser una iniciativa concreta, y es un espacio para la creación conjunta de proyectos e ideas que impulsen el cambio necesario para conseguir entre todos, una sociedad que valore y potencie los talentos de todas y cada una de las personas.

Además de que las ideas extraídas a través de este medio, también estamos convencidos que la comunidad global TransformaTalento seguirá siendo parte esencial de la iniciativa: impulsando su divulgación, fortaleciendo el conocimiento del propio informe y significándose como una ventana abierta a las ideas. Queremos agradecer a todos su tiempo e interés para hacer realidad TransformaTalento. Sin la participación y la opinión de tanta gente, la iniciativa no sería hoy la misma.

¹⁵³ <http://www.transformatalento.es/actualidad/>

¹⁵⁴ <http://www.transformatalento.es/>



Promotores del estudio:



www.transformatalento.es