

Talent Day 26 reúne a líderes de gestión de personas para anticipar el futuro del talento

El Museo Reina Sofía de Madrid fue un año más el escenario de la décimo primera edición de Talent Day, reuniendo a más de 1.300 profesionales de gestión de personas. Bajo el claim "Transformation, anticipation, influence & vision", más de 70 ponentes de compañías líderes del país compartieron a principios de mayo su visión, experiencia e inspiración para abordar las tendencias e innovaciones ante el numeroso público reunido en ambos auditorios y la sala de Talent Talks.

Organizado por Equipos & Talento, y con ponencias y casos de éxito en tres espacios simultáneos, el evento ofreció una agenda de alto impacto con más de 20 mesas redondas, una *Keynote Talk* y seis *Talent Talks*, centradas en temáticas clave como la inteligencia artificial, la transformación cultural y tecnológica, el liderazgo, la experiencia de empleado, el *engagement*, el bienestar, la flexibilidad, la transparencia salarial, la comunicación interna, el *learning* y el *employer branding*.

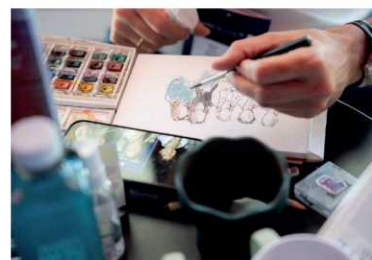
Talent Day 26 se ha convertido a lo largo de los años en una jornada imprescindible para los profesionales de gestión de personas para conectar, inspirarse y anticiparse al futuro, en un entorno cercano y dinámico organizado con el objetivo de fomentar la reflexión, el *networking* y la innovación.

Una jornada celebrada gracias al apoyo de sponsors Diamond como Randstad; sponsors Premium como Adeslas, AON, Atresmedia Formación, BTS, Cigna Healthcare, Cornerstone, Coverflex, ESIC, PeopleMatters, Pluxee, Shakers, Workday, Savills, SIT, Top Employers Institute y

Wolters Kluwer; sponsors Gold como 3Weeks, Armonia, Atisa, Busuu, Eurofirms, HR Path, iSalud Corporate, Nubhora, Quirónprevención, SD Worx y Sipadan; *sponsors best practices* como Endalia, Humaniza, Kelio, Grupo P&A, People Experts, Ubimaster, VIP District y Wellhub; y otros *sponsors* como Ceinsa, Cezanne, Corporate Be-

Más de 20 mesas redondas, una *Keynote Talk* y seis *Talent Talks* centraron la atención del numeroso público asistente al Museo Reina Sofía

nefits, Factorial, Fingerprint Biometrics, Gestolasa, goFLUENT, HAYS, Iformalia, Indeed Glassdoor, Joinrs, La Mutua dels Enginyers, Learnlight, Linkbig, LHH, New Tandem, Orbio, Preply, Skolae, Speexx, Staffbase, Therapyside, Twenix, UOC Corporate y Vértice eLearning.





Anticipation, vision & influence

peoplematters



AUDITORIO 400

PONENTES



Mercedes Almendro
directora general de Personas,
Cultura y Organización de
Mahou San Miguel

"Anticiparse significa conocer bien el negocio y entender las capacidades que serán necesarias a corto plazo"



Mariano Torres
People&Culture head de
Roche

"RRHH debe participar activamente en la definición del futuro del trabajo"



Joan Vargas
director general de RRHH de
Ávoris

"Potenciamos la innovación con un programa abierto a todos, porque esta también nace de las pequeñas iniciativas"

Anticiparse, ampliar la influencia de RRHH y conectar la estrategia de personas con los retos del negocio es hoy una prioridad para las organizaciones. Esta fue la temática que se abordó en la primera mesa redonda de Talent Day 26 en el Auditorio 400: En ella, **Mercedes Almendro, directora general de Personas, Cultura y Organización de Mahou San Miguel**, destacó la importancia de que las áreas de Personas formen parte de la estrategia de la compañía y la necesidad de anticiparse al futuro. "Eso significa preparar a la organización y a las personas para los próximos años, algo complicado, porque no es predecible; pero entender el negocio ayuda a construir esa estrategia de gestión del talento". Los tres grandes pilares de su departamento son gestión estratégica del talento, cultura y liderazgo y bienestar integral. El objetivo es impulsar el talento, porque, "si las personas no crecen, la organización tampoco crece".

Por su parte, **Mariano Torres, director de Personas y Cultura de Roche Fama España**, puso sobre la mesa la importancia de anticiparse al futuro. "Es clave levantar la cabeza y mirar a medio y largo plazo. Para que RRHH tenga un rol estratégico es fundamental definir cuál va a ser el futuro del trabajo". Compartió con el público algunos de los proyectos

de Roche ligados a RRHH para que la empresa siga siendo una compañía de alto desempeño.

Joan Vargas Cinca, director general de RRHH de Ávoris Corporación Empresarial, comentó los retos de su empresa en gestión de personas: "Impulsar a los equipos como motor de la empresa, fomentar el bienestar de las personas en su puesto de trabajo y

potenciar la comunicación como eje vertebrador". Asimismo, puso de manifiesto la importancia de atraer y desarrollar el talento, impulsar la innovación desde el punto de vista de las personas y fomentar la cultura empresarial con distintas iniciativas.

Susana Marcos, CEO-Managing partner de Peoplematters, moderó la mesa.



"Anticipación, visión e influencia son los tres ejes que están definiendo la gestión estratégica de personas"

Susana Marcos,
CEO - Managing partner de
Peoplematters

HR Transformation, business & people



AUDITORIO 400



PONENTES



Clara Trindade
directora Relaciones Humanas
España y Portugal de
L'Oréal

"Debemos acompañar a los equipos para que pierdan el miedo, prueben y vean el potencial de la IA"



Raquel Fernández León
directora de Personas de
Telefónica

"La tecnología es importante, pero la verdadera clave siguen siendo las personas y hay que hacer un uso responsable"

Las claves del éxito de la gestión de personas pasan hoy por conectar negocio, transformación y personas. Esta es la temática que abordamos en la mesa *"HR Transformation, Business & people"*

Clara Trindade, directora de Relaciones Humanas de España y Portugal de L'Oréal, puso el foco en cómo la IA no viene a sustituir personas, sino a amplificar capacidades y democratizar herramientas. En este contexto, compartió iniciativas como 'L'Oréal GPT', 'Beauty Genius' o 'HR Buddy', y defendió la importancia de sacar el miedo de la ecuación, apostar por la *learnability* y acompañar a las personas, y especialmente a los líderes, en entornos cada vez más cambiantes e intergeneracionales, también a través de iniciativas como el *reverse mentoring*.

Raquel Fernández León, directora de Personas de Telefónica, destacó que la tecnología es importante, pero que la verdadera clave siguen siendo las personas. En este sentido, explicó cómo desde Telefónica están impulsando 'Conecta IA', un programa vivo de adopción de IA que se apoya en formación segmentada, una academia de IA y la figura de los *IA Champions* como referentes internos para acompañar a los equipos, sin perder de vista habilidades esenciales como

el pensamiento crítico, el uso responsable y el acompañamiento.

Raquel Larena, HR leader Spain & Large European Markets de Randstad España, moderadora de la charla, subrayó la necesidad de repensar el talento en un momento en el que surgen nuevos roles, otros evolucionan y la IA obliga a revisar capacidades y modelos de trabajo.

Además, compartió cómo están trabajando desde su organización para generar entornos de máxima colaboración, con culturas más abiertas, transparentes y honestas, en las que la escucha, el apoyo entre compañeros y la adaptación continua resultan clave.



"El momento actual nos obliga a repensar y revisar las capacidades y modelos de trabajo"

Raquel Larena,
HR leader Spain & Large
European Markets de
Randstad España



Future ready culture in the age of AI



AUDITORIO 400

PONENTES



Rafael Fernández
director de Talento y Cultura de
Moeve

"La IA añade incertidumbre a un entorno cambiante, por lo que es clave revisar la forma en que se lidera"



María José Vos
directora de Estrategia de Talento de
Accenture

"Hay que abandonar el lenguaje de la adaptación para pasar al de la reinención y la transformación"



Jesús Torres
director Corporativo de Personas y Talento de
Grupo Prisa

"Es necesario redefinir los valores de la organización para sostener la transformación actual"

Alinear cultura, liderazgo y estrategia es una de las claves para construir organizaciones preparadas para el futuro en la era de la IA. Esta fue la temática en la mesa redonda "Future ready culture in the age of AI". **Rafael Fernández, director de Talento y Cultura de Moeve**, explicó cómo la compañía se encuentra en plena transformación del negocio y del modelo operativo, en un contexto en el que la IA añade una nueva capa de incertidumbre. En este escenario, defendió que la cultura y el liderazgo son fundamentales para acompañar el cambio, redefinir qué se permite y qué no dentro de la organización y avanzar con mayor agilidad sin perder de vista los valores. **María José Vos, directora de Estrategia de Talento de Accenture**, apostó por dejar atrás la idea de adaptación para hablar directamente de reinención y transformación. También puso el foco en la necesidad de evolucionar desde los roles hacia las *skills*, democratizar el acceso a las licencias de IA para que los empleados experimenten y aprendan, y construir una cultura orientada a la creación de valor. En esta línea, compartió la iniciativa 'La era de la cointeligencia', centrada en el co-learning y en una nueva manera de entender la relación entre personas, liderazgo e IA. Por su parte, **Jesús Torres, director Corporativo de Personas y Talento de Grupo Pri-**

sa, explicó cómo la organización está abordando la transición de lo físico a lo digital y la implementación de procesos de negocio apoyados en IA. En este proceso, destacó que cuentan con un *hub* específico para analizar su impacto, también a nivel interno, y subrayó que, aunque la visión y la misión forman parte del ADN de la compañía, los valores sí

deben redefinirse para acompañar esta transformación. Condujo **Marta Zaragoza, Executive VP & Global Partner de BTS**, quien planteó una idea clave a lo largo de la conversación: la IA no es solo una herramienta, sino una nueva capacidad para reinventar el negocio, replantear el talento que necesitamos y reforzar las *skills* que marcarán el futuro.



"La IA es una nueva capacidad para reinventar el negocio y replantear el talento que necesitamos"

Marta Zaragoza,
Executive VP & Global
partner de
BTS

AI HR Roadmap



AUDITORIO 400



PONENTES



Fernando Sierra
director de Organización
y Nuevas Formas de Trabajo de
Repsol

"Con la IA es necesario contar con una hoja de ruta que debe pivotar y evolucionar con el entorno"



José Antonio Martínez
head of HR Advanced Analytics,
Talent & Culture de
BBVA

"Es un error pensar que simplemente usar la IA se traduce automáticamente en valor"

La adopción de la inteligencia artificial en RRHH no depende solo de la tecnología, sino también del cambio de mentalidad y de la capacidad de acompañar a las organizaciones en ese proceso. Esta es la temática que tratamos en la mesa redonda "AI HR roadmap".

Fernando Sierra, director de Organización y Nuevas Formas de Trabajo de Repsol, compartió cómo la compañía lleva ya tres años trabajando en el despliegue de la IA desde una doble perspectiva: sistemas y personas. En este proceso, destacó la adopción de Copilot, la importancia de formar a los líderes para que entiendan su capacidad transformadora y la necesidad de impulsar el conocimiento y uso de la IA en toda la organización. También subrayó que la IA es, sobre todo, un proceso y una educación, y que por eso es clave contar con una hoja de ruta clara, aunque no estática, capaz de pivotar y evolucionar según cambian las necesidades.

José Antonio Martínez, head of HR Advanced Analytics, Talent & Culture de BBVA, defendió que sería un error depender solo de la IA o pensar que todo se traduce automáticamente en valor. Desde su perspectiva, la clave está en entender dónde tiene sentido la colaboración entre humanos e IA, sin

plantearlo en términos de sustitución, sino de complementariedad. En este contexto, compartió cómo en BBVA trabajan con herramientas como ChatGPT Enterprise y Gemini, impulsando tres grandes palancas: innovación, creación de una red interna de talento y formación masiva y continua. También explicó figuras como los *Champions* y los

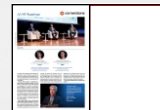
Wizards, así como iniciativas como el curso de IA generativa o la estrategia de los ocho robots, entre ellos 'Alter Ego', un agente especializado para cada empleado orientado a liberar tareas rutinarias y aportar más contexto, proactividad y eficiencia.

Moderó **Emilio Cuellas, Account manager de Cornerstone**.



"Aunque muchas empresas están usando la IA, son pocas las que han conseguido implementarla de forma estructural en la organización"

Emilio Cuellas,
Account manager
de
Cornerstone



The power of employee engagement

AON



PONENTES



Gracia Aguirregomezcorta
gerente de Comunicación
Interna de
Alsa

*"El papel de los managers de equipo
en la comunicación interna es
fundamental"*



Patricia Recio
Wellbeing, Benefits & Employee
Experience manager de
Verisure

*"Personalizar la EX y acompañar en
momentos vitales clave se perciben
como factores de alto valor"*

Entender el *engagement* sigue siendo una de las grandes prioridades para las organizaciones, especialmente en un contexto en el que conceptos como el *quiet quitting* o el *quiet cracking* han ganado protagonismo. Esta es la temática que abordamos en la mesa redonda *"The power of employee engagement"*.

Gracia Aguirregomezcorta, gerente de Comunicación Interna de **Alsa**, puso el foco en la importancia de comunicar mejor la propuesta de valor al empleado y reforzar el papel de los managers como palanca de compromiso. En este sentido, compartió iniciativas como el proyecto de marca empleadora 'Llegar lejos, estar cerca', el canal interno de WhatsApp o el programa 'Trayectorias', además de destacar el papel de los 'Embajadores Azules' como voluntarios que ayudan a conectar mejor con los equipos. Porque, como resumió, lo que no se comunica no existe.

Patricia Recio, Wellbeing, Benefits & Employee Experience manager de **Verisure**, defendió la necesidad de repensar qué entendemos hoy por compromiso en un entorno cada vez más acelerado y cambiante. Desde esa mirada, explicó cómo trabajan en el desarrollo de líderes más conscientes del impacto que tienen en sus equipos, apoyán-

dose en herramientas como programas de coaching, simuladores conversacionales con IA y diferentes programas vitales orientados a acompañar mejor a las personas en momentos clave de su vida y trayectoria.

Moderó **Sergio Gonzalez**, director Business Development Human Capital de **Aon**, quien puso

sobre la mesa un dato relevante: aunque el compromiso pueda mantenerse en niveles similares, hoy muchas más personas están abiertas a cambiar de empresa, mientras que quienes se quedan valoran especialmente el bienestar, el equilibrio, la relación con sus responsables y el sentirse acompañadas.



*"Bienestar, equilibrio y
comunicación son algunos
de los factores más
valorados por los
profesionales"*

Sergio González,
director Business Development
Human Capital de
AON

*Innovación y transformación
tecnológica*



AUDITORIO 400



PONENTES



Marcos Valera
director de RRHH de
Vincci Hoteles

“La clave para implementar la transformación digital no es hablar de tecnología, sino de negocio y de problemas reales”



José Morejón
director de RRHH de
LaLiga

“Estamos incorporando el IA *mindset* como parte de la definición del talento”



Carlos Jambrina
head of HR Transformation de
Telpark

“Cualquier proceso de transformación tecnológica debe planificarse bien, por fases y asumirse como sostenido en el tiempo”

Cómo abordar la innovación y la transformación tecnológica en empresas de menos de 2.500 empleados es una cuestión cada vez más relevante para la función de Personas. Sobre ello se habló en la mesa “Innovación y transformación tecnológica.” En ella, **Marcos Valera, director de RRHH de Vinci Hoteles**, defendió que la transformación digital no debe plantearse desde la tecnología, sino desde el negocio y desde la solución de problemas reales. En este sentido, subrayó que cada herramienta o programa debe servir para facilitar la vida de los empleados, reducir tiempos y mejorar la toma de decisiones. También hizo hincapié en la importancia de acompañar, formar y comunicar muy bien para gestionar la resistencia al cambio y favorecer una adopción real de la tecnología.

José Morejón, director de RRHH de LALIGA, explicó cómo la IA ya está integrada de forma transversal en la organización y forma parte del día a día de los equipos, con herramientas como ChatGPT, Gemini, Copilot y ahora también Claude. Desde su perspectiva, uno de los grandes retos pasa por reducir la brecha entre tecnología y conocimiento, y por impulsar un verdadero *IA mindset* como parte de la definición del talento

que necesitan las organizaciones. Y **Carlos Jambрина**, **head of HR Transformation** de Telpark, explicó cómo la compañía ha abordado una transformación profunda evolucionando hacia una organización más orientada al cliente, al negocio y a las personas. En este proceso, insistió en que el error está en justificar la transformación solo

desde el ahorro, cuando en realidad la diferencia la marcan las personas. También subrayó la importancia de entender estos proyectos como procesos de largo plazo, con buena planificación, fases claras y una visión sostenida en el tiempo.

Moderó **Tijana Djukanovic Hernandez**, directora ME de Workday.



"El reto de implementar la tecnología no está en la herramienta en sí, sino en cómo se ejecuta, comunica y se integra con sentido en la organización"

Tijana Djukanovic,
directora ME de
Workday



Inteligencia natural generativa



AUDITORIO 400

PONENTES

**Luis Galindo**

TOP 10 speaker motivacional

"Las organizaciones no pueden aspirar a ser solo empresas de IA; si pierden la vinculación emocional, pierden también la fidelización y el sentido"



La tecnología avanza, pero el verdadero impacto sigue dependiendo de cómo las personas la entienden, la integran y la ponen al servicio del cambio. Esta es la reflexión que abordamos en la *keynote* "Inteligencia natural generativa". En ella, **Luis Galindo**, Top 10 speaker motivacional, impartió una charla con un tono claramente inspiracional y se centró en reivindicar el papel de la persona en un contexto cada vez más marcado por la tecnología. La idea de fondo fue que el verdadero pensamiento de vanguardia no consiste solo en mirar lejos, sino en mirar hacia dentro.

A partir de una cita de Yuval Noah Harari, Luis Galindo defendió que lo importante es conectar con la esencia humana. Desde ahí, hizo una apelación directa a los profesionales de Recursos Humanos insistiendo en que deben ser el alma de la empresa y lanzó un mensaje claro: en un momento de transformación acelerada, toca volver a poner a la persona en el centro.

A lo largo de su intervención, reivindicó la necesidad de mirar hacia dentro, conectar con nuestra esencia y recordar que estamos hechos para colaborar, ayudarnos, cuidarnos y sacar lo mejor unos de otros, aunque no siempre sacamos a relucir esas cualidades en el día a día.

Entre los conceptos que destacó dentro del liderazgo inspirador aparecieron la seguridad psicológica, el equilibrio entre exigencia y cercanía, la máxima coherencia y la capacidad de despertar lo mejor de las personas a través de una visión inspiradora de futuro. Cerró con una cadena de ideas muy vinculadas a la emoción y al senti-

miento: capacidad de maravillarse, entusiasmo, reconocimiento, generosidad, pasión, amor, calidez, interés por el otro y gratitud.

Presentó esta conversación sobre personas, actitud y transformación en el auditorio 400 **Ignacio Barroso Zorrilla**, Sales manager Mobility de SIT Spain.



"La tecnología avanza, pero el factor humano sigue siendo decisivo"

Ignacio Barroso,
Sales manager Mobility de
SIT



Liderazgo & autoliderazgo transformador



AUDITORIO 400



PONENTES



Montse Mora
directora de Organización
y Personas de
Veolia

"En el mundo actual, el liderazgo necesita basarse en el ejemplo"



Anabel Villada
directora de Talento en España de
IKEA

"El autoliderazgo y la capacidad de elegir son parte del desarrollo de cada profesional"

Desarrollar un liderazgo transformador en entornos de incertidumbre exige también fortalecer el autoliderazgo y la capacidad de adaptación. Esta fue la temática abordada en la mesa redonda "Liderazgo & autoliderazgo transformador".

Montse Mora, directora de Organización y Personas de Veolia, defendió en su intervención un liderazgo basado en el ejemplo, la coherencia y la capacidad de comunicar en momentos de transformación. En este sentido, subrayó que liderar hoy no consiste en lanzar grandes discursos, sino en mostrar con hechos, entender en qué punto están los equipos y construir una nueva cultura integrando lo mejor de cada realidad. Y destacó que los líderes tienen un papel clave por cómo explican y comunican el cambio. También puso el foco en la importancia del *feedback* y de la escucha, empezando por uno mismo, como base para mejorar y liderar con autenticidad.

Y **Anabel Villada Barcia, directora de Talento de IKEA España,** compartió con el público del auditorio 400 del Museo Reina Sofía cómo en la compañía trabajan desde la idea de que "todo el mundo lidera", con un modelo de liderazgo muy humanista y basado en siete expectativas claras. Desde esa visión, insistió en la importancia del autoliderazgo,

el *feedback* continuo, el mentoring y el desarrollo abierto a toda la organización, con el objetivo de empoderar a las personas para que asuman su papel, crezcan desde la autenticidad y contribuyan al cambio desde su propia realidad. Y destacó que en IKEA conviven realidades muy distintas y que precisamente el liderazgo se construye a partir de esa

diversidad. Moderó este slot **Susana González Alonso, directora del Área de Empresas de ESIC Business & Marketing School,** quien reforzó una idea clave a lo largo de la conversación: la escucha y el *feedback* siguen siendo dos de las grandes palancas para transformar, generar compromiso y lograr que el aprendizaje deje huella.



"El feedback y la escucha son grandes palancas de formación y transformación"

Susana González,
Chief Innovation officer y
directora de Corporate
Education de **ESIC Business & Marketing School**



The new equation for top employers: where stability meets flexibility



AUDITORIO 400

PONENTES



Ona García
head of Talent Management de
Iberia

"Las carreras ya no son lineales y el desarrollo ahora necesita apoyarse en experiencias diversas"



Marta Sempere
People & Culture VP Iberia de
Coca Cola European Partners

"La flexibilidad no solo se juega en el tiempo, sino también en con quién trabajas o en cómo se diseñan las experiencias de desarrollo"



Elena Barbas,
directora de RRHH de
Clariane Español

"Para generar compromiso, el empleado debe sentir que lo que hace aporta valor a la empresa"

Ser un buen empleador hoy implica encontrar el equilibrio entre una cultura corporativa sólida y la flexibilidad que demandan las personas. Sobre ello se habló en la mesa redonda "The new equation for top employers: where stability meets flexibility". En ella, **Ona García, head of Talent Management Iberia de Bayer**, explicó uno de los grandes retos actuales: la ansiedad ante el cambio. Desde su perspectiva, la clave está en la consistencia interna, en entender cómo estamos y en acompañar carreras cada vez más dinámicas a través de distintas experiencias de desarrollo. En este contexto, compartió iniciativas como 'Dynamic Shared Ownership' o el 'Talent Marketplace', además del papel del feedback y de la IA como facilitadores para ayudar a cada persona a desarrollarse y acercarse a su mejor versión. Por su parte, **Marta Sempere, People & Culture VP Iberia de Coca-Cola Europacific Partners**, expuso cómo la compañía ha sabido combinar estabilidad y transformación apoyándose en un legado sólido, raíces locales y una cultura que acompaña a las personas en los procesos de cambio. También subrayó que la flexibilidad debe entenderse de forma más holística, especialmente en entornos con una alta presencia de perfiles *frontline*, y destacó herramientas como 'Career Hub', una plataforma interna orientada a co-

nectar fortalezas, oportunidades y desarrollo profesional. Y **Elena Barbas, CHRO de Clariane**, comentó cómo en su realidad la presencialidad sigue siendo necesaria, por lo que la flexibilidad pasa más por la previsibilidad, la organización y la capacidad de ofrecer alternativas concretas, como rutas de trabajo, distintos horarios o permutas. Además, insistió

en que, para que exista compromiso, las personas tienen que sentir que lo que hacen tiene valor, y puso como ejemplo 'Idea Box', un sistema interno para recoger y evaluar ideas centradas en la innovación dentro de la organización.

Moderó **Massimo Begelle, Regional manager de Italia y España de Top Employers Institute**.



"Las empresas deben combinar estabilidad, flexibilidad y propuesta de valor al empleado"

Massimo Begelle,
Regional manager Italia y
España de
Top Employers

ATRESMEDIA
FORMACIÓN
empresas

Leadership & Communication

AUDITORIO 400



PONENTES



Juan Carlos Tejeda,
director Departamento de Educación
y Formación de
CEOE

"Una buena comunicación de acogida influye directamente en que la persona quiera quedarse"



Marta Cotrina
responsable de Cultura en
Endesa

"La comunicación solo funciona si está sostenida por medidas reales, alineadas con la realidad de las personas"



María Soler
Global L&D en
Roche

"Hay que lograr un ambiente de confianza en el que se puedan mantener conversaciones difíciles sobre lo que no funciona"

La comunicación (o la falta de ella) tiene un impacto directo en el liderazgo, en los equipos y en los resultados. Esta es la temática que tratamos en la mesa redonda *"Leadership & communication"*. **Marta Cotrina, responsable de Cultura de Endesa,** comentó cómo, en los procesos de cambio, lo que más miedo genera no es tanto el cambio en sí, sino la incertidumbre. En este contexto, defendió la importancia de segmentar, comunicar, medir y, sobre todo, acompañar con medidas reales conectadas con la realidad de las personas. También destacó que los líderes son los grandes catalizadores del cambio para los equipos y que la comunicación debe ser cercana, transparente y apoyarse en conversaciones honestas, especialmente cuando son difíciles. En el caso de **Roche Farma, María Soler España, su Global L&D,** explicó una idea clave: el cambio de la IA es profundamente humano. Desde esa mirada, destacó la necesidad de reforzar la claridad estratégica y táctica dentro de las organizaciones, así como de generar entornos sanos en los que puedan darse conversaciones más valientes, incluso para poner sobre la mesa que algo no está funcionando sin que eso se viva como un problema, sino como una oportunidad de mejora. Y **Juan Carlos Tejeda, director de Educación y Formación**

de CEOE, señaló que no saber comunicar el valor añadido de una compañía es ya un fallo en sí mismo. También aseguró que una buena comunicación desde el inicio influye directamente en la vinculación de las personas con la organización, y recordó que sin formación no puede haber transformación, especialmente en un momento en el

que conviven tantos cambios y tantas conversaciones abiertas sobre el futuro de la IA, las empresas y la sociedad.

Moderó **María de la Peña González, directora de proyectos estratégicos de Talento y Comunicación de Atresmedia Formación,** quien subrayó la importancia de aprender a leer también los silencios.



"La comunicación no es una softskill, la comunicación hace brillar los resultados"

María de la Peña
directora de proyectos
estratégicos de Talento y
Comunicación de
Atresmedia



Reshaping HR future

SHAKERS



PONENTES



Antonio Cruz Cruz-Conde
director de Modern
Workplace de
Microsoft

"Poner en valor la cultura es clave
en un entorno de transformación
potenciado por la IA "

Impulsar la transformación cultural y tecnológica es una de las grandes palancas para redefinir el futuro de Recursos Humanos. Esta fue la temática abordada en la mesa redonda "Reshaping HR future". En ella, **Antonio Cruz Cruz-Conde**, director de Modern Workplace de Microsoft España, defendió que "el liderazgo de la cultura es más importante que nunca" en un momento en el que la llegada de la IA está transformando todos los puestos de trabajo y sus funciones. También puso sobre la mesa una de las grandes preguntas del momento: "¿Cómo podemos aprovechar el talento dentro de la organización?", insistiendo en que las compañías necesitan culturas que permitan a sus empleados hacer cambios, aprender constantemente y adaptarse a la transformación.

Mireya Muñoz, directora de Cultura, Talento Organizativo, EX y Diversidad de AXA, explicó que las compañías van a vivir "un cambio radical de 360°" y compartió iniciativas como 'Be Future Ready', orientada a formar desde una mirada positiva sobre cómo la IA puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva, o 'IA Explorer', un programa pensado para escalar aprendizajes y visibilizar conocimientos que muchas veces ya existen dentro de la organización, pero permanecen ocultos. También



Mireya Muñoz
directora de Cultura, Talento
Organizativo, Experiencia de
Empleo y Diversidad de **AXA**

"La reticencia ante la IA no es solo
a perder el empleo, sino por
cuestiones vinculadas a justicia,
estatus o economía"

subrayó que uno de los grandes retos pasa por trabajar el liderazgo sin perder de vista ni el corto ni el largo plazo.

Meritxell Blasco, Global Talent & Culture Strategy Executive director de Almirall, reivindicó que el área de People tiene "un papel crítico", aunque la transformación debe asumirse como una responsabi-



Meritxell Blasco
Global Talent & Culture
Strategy Executive
director de
Almirall

"El liderazgo es la auténtica
palanca del cambio, ya que
puede impulsarlo o bloquearlo"

dad compartida. En esta línea, explicó que en Almirall tomaron la decisión de cambiar su cultura "antes de que la gente pensara en el cambio" y apostaron por cocrear no solo la cultura que necesitaban, sino también la hoja de ruta para hacerlo posible.

Moderó Nico de Luis, cofounder & COO de Shakers.



"En un entorno cambiante,
la cultura de personas
sigue siendo un factor
determinante para
preparar la función de
RRHH para el futuro"

Nico de Luis,
co-founder & COO de
Shakers



Bienestar, conexión & sentido compartido

pluxee

AUDITORIO 400



PONENTES



Smara Conde,
directora de RRHH de
Aegon

"El modelo flexible funciona cuando se entiende como un beneficio que hay que cuidar"



Stephanie Burik
head of HR de
Alstom

"El bienestar es ya un básico organizativo, imprescindible para atraer, fidelizar y lograr resultados"

El bienestar gana fuerza cuando se conecta con el propósito, la cultura y la forma en que las personas viven la organización cada día. Sobre ello reflexionamos en la mesa "Bienestar, conexión & sentido compartido".

Smara Conde, directora de RRHH de Aegon Seguros, afirmó que, para su compañía, incluido el comité de dirección, el bienestar de las personas es muy importante. Prueba de ello son las cifras que manejan, con un absentismo de solo un 3 % y un compromiso de los empleados superior al 80 %. "Esto se consigue tratando el bienestar como parte de un todo, como una estrategia conjunta, no como un conjunto de iniciativas aisladas". Además, confirmó que el programa de bienestar que desarrollan se basa "en la flexibilidad y la confianza" y se apoya en tres pilares: "Decidir cuántos días se va a la oficina, qué tipo de rituales se hacen en la oficina y el apoyo de la tecnología para trabajar de forma híbrida".

Stéphanie Burik, head of HR de Alstom, compartió la visión de su empresa del bienestar, un aspecto que ya no se considera algo extraordinario, sino un elemento básico. "Sin bienestar no hay motivación, ni compromiso, ni capacidad de atraer al talento. El reto está en saber cómo trasladamos todo eso a las personas". Además, reveló algunas de las iniciativas

que su empresa ha puesto en marcha en este ámbito como "fomentar la flexibilidad horaria, apostar por un modelo de trabajo híbrido amplio y flexible y dar la posibilidad de optar a roles internacionales sin necesidad de desplazarse geográficamente". Todo ello se ha traducido en una sensación de bienestar mayor para los empleados.

María de la Calle, People director de Pluxee España, moderó la mesa redonda y aportó algunas cifras destacadas sobre este tema: "Nunca hemos hablado tanto de bienestar y nunca ha habido tanto absentismo. Hoy en día supera el 7 %; es decir, más de 1,5 millones de personas faltan cada día a su trabajo en España".



"Invertimos más que nunca en bienestar, pero el compromiso y la productividad no son mejores que nunca"

María de la Calle,
People director de
Pluxee



HR & IT: strategic collaboration



AUDITORIO 400

PONENTES



Óscar Rodríguez
Workforce Design & Data
Intelligence director de
EDP

"Hay que confiar más en los datos, aprender a usarlos y canalizar toda la información disponible para tomar mejores decisiones"



Javier Esteban
CHRO de **Grupo Antolin**

"El gran gap no va a estar en la digitalización, sino en el liderazgo, la ejecución y la transformación cultural"

La colaboración estratégica entre HR e IT es cada vez más decisiva para impulsar organizaciones más ágiles, más conectadas y mejor preparadas para el cambio. Esta es la temática que se trató en la mesa redonda "HR & IT: strategic collaboration" del auditorio 400.

Óscar Rodríguez, Workforce Design & Data Intelligence director de EDP, defendió en su intervención que: "Tecnología hay de sobra y todos somos capaces de utilizarla", pero el verdadero reto está en cómo las empresas afrontan este cambio. En este sentido, puso el foco en la importancia de confiar en los datos, capacitar mejor a las personas para utilizarlos y dotarlas de herramientas y propósitos claros para que puedan tomar mejores decisiones. Señaló como grandes retos la capacitación, el acceso a datos, la calidad de las herramientas y la necesidad de dotar a todo ello de un propósito claro. También subrayó que no se trata de dejar todo en manos de IT, sino de dar más valor al dato dentro de la organización.

Por su parte, **Javier Esteban López de Quintana, Chief HR officer de Antolin**, advirtió de que: "El gap no lo vamos a tener en digitalización sino en el liderazgo, la ejecución y la transformación cultural". Desde esa mirada, explicó cómo en Antolin

trabajan para digitalizar procesos con el apoyo de IT, conectar mejor el ciclo de vida del empleado con la empresa y acompañar a cada persona desde su llegada hasta su salida. También destacó el valor de reuniones específicas sobre digitalización e IA para priorizar proyectos y entender mejor dónde la tecnología realmente puede ayudar a

facilitar tareas y liberar tiempo para enfocarse en otras cuestiones de mayor valor.

Moduló **Samuel Sánchez Sampedro, Key Account manager de Wolters Kluwer**, quien reforzó la necesidad de la colaboración entre Recursos Humanos e IT como palanca de transformación.



"Las empresas deben darse cuenta de la necesidad de reforzar la colaboración entre RRHH e IT como palanca de transformación"

Samuel Sánchez,
KAM de
Wolters Kluwer



Salary compensation



AUDITORIO 400



PONENTES



Laura Castro
directora Global d Operaciones
de RRHH de **Isdin**

"La compensación debe conectarse con el propósito, las oportunidades de carrera, la experiencia diaria y la flexibilidad que cada uno necesita"



Mónica García Ingelmo
head of Benefits, HRO & Wellbeing
de
MasOrange

"La compensación total debe estar basada en la competitividad externa, la equidad interna y la comunicación"

La compensación salarial es una palanca clave para fidelizar talento en un mercado laboral cada vez más exigente, diverso y en transformación. Charlamos sobre *"Salary compensation: palanca de fidelización en un mercado laboral más exigente, diverso y en transformación"* con directivas de Isdin y MasOrange. Así, **Laura Castro Díez**, directora global de Operaciones de RRHH de Isdin, definió la nueva ley de transparencia salarial como "una oportunidad", ya que: "Es un tema delicado del que no estamos acostumbrados a hablar abiertamente". Por eso, puso sobre la mesa los retos de implementar esta normativa, "que son del tipo cultural, el más importante, y operativos, sobre todo para empresas de gran tamaño con retribuciones variables, y para empresas globales con presencia en distintos países y con legislaciones locales diferentes". Afortunadamente, el hecho de que ahora este aspecto se tenga que medir, "va a facilitar la capacidad de mejorarlo, y acabar con posible sesgos retributivos". Y **Mónica García Ingelmo**, head of Benefits, HRO & Wellbeing de MasOrange, afirmó que la marca empleadora ayuda a atraer, pero "genera una expectativa alta, y una experiencia interna que tiene que estar a la altura." En este sentido, se trata de buscar un equilibrio entre competitividad salarial externa, equidad inter-

na y comunicación a los empleados. Y para ello, la tecnología desempeña un papel fundamental, porque "ayuda a explicar mejor este aspecto. No solo muestra la nómina, sino también la compensación y todo el paquete retributivo." Y también debe ayudar a predecir lo que viene en compensación y sugerir activamente nuevas propuestas. **Julia Abarca**,

Country manager Spain de Coverflex, condujo la sesión y aludió a los resultados del reciente informe sobre percepción de los empleados sobre la compensación realizado por la empresa que arroja datos "alarmantes", como que el 54 % de los empleados tiene solo un salario fijo; mientras que el 91 % espera tener algo más que un salario fijo."



"La normativa europea sobre transparencia salarial es un punto de inflexión para que las empresas midan mejor, reduzcan sesgos y expliquen con claridad su propuesta de compensación total"

Julia Abarca,
Country manager Spain de
Coverflex



Adeslas

Talent 2030: what's next?



AUDITORIO 400

PONENTES



Marta Gil de la Hoz
directora general de Personas de
Sacyr

"La transformación cultural nos está permitiendo tomar decisiones a largo plazo y controlar mejor los riesgos"



Reyes Torres
directora corporativa de RRHH de
Renault Group Iberia

"Los líderes deben ser capaces de manejar la incertidumbre y rodearse de profesionales que también sepan afrontarla"

Pensar el presente y el futuro de la gestión de personas exige abrir conversaciones estratégicas sobre los retos que ya están marcando la agenda de RRHH. Esta fue la temática de la última mesa redonda del Auditorio 400, *"Talent 2030: what's next?"*. En ella, **Marta Gil de la Hoz, directora General de Personas de Sacyr**, compartió cómo la compañía, en un año especialmente relevante en el que celebra su 40º aniversario, sigue impulsando una transformación profunda en una organización diversa y compleja tanto por negocio como por personas. En este contexto, destacó la evolución hacia una gestión del talento cada vez más basada en datos y el paso de modelos de movilidad más verticales a dinámicas más horizontales y colaborativas. También subrayó que, en una empresa como Sacyr, el reto está en ofrecer un abanico amplio de oportunidades y en pensar más en el largo plazo que en el corto: "El reto es fidelizar a las personas".

Por su parte, **Reyes Torres Vicent, directora Corporativa de Recursos Humanos de Renault Group Iberia**, explicó cómo la compañía está evolucionando "de un grupo industrial a un grupo tecnológico" en un entorno especialmente complejo y volátil. En este proceso, destacó iniciativas como 'Future Re-

ady' e insistió en la importancia de contar con líderes capaces de manejar la incertidumbre, rodearse de personas que sepan y ejercer un liderazgo basado también en la empatía y el ejemplo. Además, dejó una reflexión muy clara sobre el momento actual: "Tenemos que ser capaces de que el ingenio

humano esté por encima de la IA", porque las empresas están hechas de personas y el eje humano no se puede perder nunca. Moderó **Beatriz Miguel, directora de Cultura y Talento de SegurCaixa Adeslas**, quien puso el foco en cómo anticipar el futuro de la gestión de personas desde una mirada estratégica.



"Las organizaciones deben trabajar en cómo anticipar el futuro de la gestión de personas desde un punto de vista estratégico"

Beatriz Miguel,
directora de Cultura y Talento de
SegurCaixa Adeslas



Leadership & growth culture

.ARMONIA
we are soft facilities solutions

AUDITORIO 200



PONENTES



Verónica Martín
head of People,
Communication y CSR de
Holcim

"Tenemos que pasar de protegernos a construir lo que queremos ser"



Sonia Rodríguez
directora de RRHH España
y Portugal de
Lactalis

"El feedback es esencial y está basado en el apoyo a los demás y el cuidado"

El auditorio 200 del Museo Reina Sofia comenzó con la mesa redonda "Leadership & growth culture". **Sonia Rodríguez, directora de RRHH España y Portugal de Grupo Lactalis**, señaló que "el negocio cambia tanto, que si la empresa no experimenta un crecimiento lo antes posible se queda atrás. Y en este crecimiento el *feedback* es esencial. Esta basado en el cuidado, el apoyo a los demás. Si no se aplica rigor en esta implantación de cultura, no se aplica donde realmente se necesita", resaltó y añadió que: "Trabajamos con mentoring de mujeres, 27 mentores y 27 mentis; tenemos actividades abiertas para acabar con los sesgos de género con el objetivo de una cultura mas diversa. Ahora estamos con género y el siguiente paso será centrarnos en las generaciones". Además, resaltó que la organización debe tener claro qué comportamientos son los que se ponen en valor: "Esto también es cultura".

Y **Verónica Martín, head of People, Communication & CSR de Holcim**, señaló que estamos en un entorno que está cambiando y son cambios profundos, especialmente la transformación digital, los cambios en el talento... Para ella, "la cultura se tarda en implantar, pero no las estrategias. O se

hace el cambio de cultura lo antes posible o no se avanza". Y resaltó que: "Tenemos que pasar de protegernos a construir lo que queremos ser. En Desarrollo, tenemos el programa 'Desarrollarte' enfocado hacia el profesional, a cómo quiere proyectar su futuro. Para cambiar la cultura, hay que cambiar

los sistemas, y conocer la brújula de un cambio cultural". Moderó **Yolanda Cid Sanmartín, head of Talent de Armonia**, que indicó que cuando el crecimiento se vuelve real y creativo, la cultura funciona. A veces el concepto de cultura de crecimiento puede resultar abstracto, por ello hay que aterrizarlo.



"El concepto de cultura de crecimiento puede resultar abstracto a veces, por lo que hay que saber aterrizarlo"

Yolanda Cid,
head of Talent de
Armonia



El primer empleo en la era de la IA

iSalud CORPORATE

AUDITORIO 200

PONENTES



Liliana Bolós,
directora de Transformación y
experta en IA aplicada a empresa

"Criterio, propósito, supervisión y curiosidad son cuatro habilidades que hay que trabajar"



Ruth Castillo,
doctora en psicología, experta en
inteligencia emocional. Consultora
del **Yale Center for Emotional
Intelligence**

"Las nuevas generaciones están acostumbradas a la inmediatez y se frustran más rápido"



Christopher Dottie
Regional Managing director de
Hays Southern Western Europe

"Las organizaciones deben decidir cómo quieren utilizar la IA para poder llegar más lejos"

¿Estamos perdiendo el escalón de entrada al mercado laboral? Abordamos esta temática en la mesa redonda "El primer empleo en la era de la IA": **Liliana Bolós Fernández**, directora de Transformación y experta en IA aplicada a empresa, consideró que "la IA automatiza tareas de manera silenciosa. En la mayor parte de las organizaciones, ya está gestionando informes, borradores... Afecta a las etapas más estructurales, que en una organización son las primeras en cambiar. Ahora los errores se convierten en errores de criterio. Esto nos lleva a que la IA no solo desplaza tareas, también el aprendizaje". Para ella, la paradoja de los juniors es que están muy familiarizados con la IA, pero carecen de criterio para emplearla con juicio. "Es un problema organizativo donde las empresas tienen que revisar la arquitectura de la formación". **Ruth Castillo Gualda**, PhD, doctora en Psicología, experta en inteligencia emocional y profesora de la Facultad de Salud y de la Facultad de Educación de la Universidad Camilo José Cela y consultora senior del Yale Center for Emotional Intelligence, opinó sobre cómo es la generación Z que llega a las empresas. "Están acostumbrados a lo rápido. Se frustran más rápido. Están reportando que están hiperconecta-

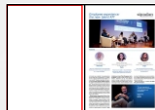
dos y eso me hace ver que son más frágiles. Aumentan la autonomía y los datos, pero dificulta el pensamiento crítico y las habilidades emocionales", destacó, por eso animó a usar la IA de manera colaborativa y apelar a la creatividad. Moderaron **Laura Rodríguez**, Corporate Business manager de

iSalud Corporate, y **Christopher Dottie**, Regional Managing director de **Hays**, que aseguró que: "Todas las ventajas de innovación hay que aprovecharlas para que los jóvenes sean más eficientes. Si no les damos las oportunidades a ellos, de dónde vamos a sacar a los experimentados".



"Necesitamos personas con criterio, y ese es el perfil que deben incorporar las empresas en este contexto de IA"

Laura Rodríguez,
Corporate Business
manager de
iSalud Corporate



Engagement: turning value into action



AUDITORIO 200



PONENTES



David Ordiales
director de RRHH, RSC y Operaciones de
Fnac

"Debemos elegir líderes que sepan escuchar, que sean flexibles y aporten valor al grupo"



Sergio Santabábara,
Chief People officer de
Grupo Gallo

"Con el liderazgo nos jugamos el éxito de la empresa"



Susana Arias,
head of People, Talent, Culture & Transformation de
Porsche

"Trabajamos mucho para que nuestros líderes estén alineados y sean coherentes"

Basar la propuesta de valor al empleado en una experiencia real que impulse el *engagement* fue el centro de la mesa redonda *"Engagement: turning value into action"*. En ella, **David Ordiales Borrás, director de Recursos Humanos, RSC y Operaciones de Fnac**, destacó que es difícil encontrar talento que comparta pasión y esté alineado con la compañía. "Todo nuestro esfuerzo se centra en encontrar esos perfiles. Las personas son muy diferentes. El líder es el que traduce la estrategia, que es la que va a conseguir el triunfo o el fracaso. Elige bien al líder, que sepa escuchar, que sea adaptable, flexible, y que aporte valor al grupo", advirtió.

Susana Arias Maroto, head of People, Talent, Culture & Transformation de Porsche, comentó que en su caso son una organización muy transparente y cuentan a los candidatos lo que van a encontrar en la compañía, porque quieren que vean coherencia para no crear desmotivación. "Eliges al mejor talento, pero también tienen que elegirnos a nosotros. Solo así conseguimos que estén alineados con nosotros", explicó. Añadió que: "Llevamos mucho tiempo trabajando en el liderazgo, y tenemos que corregir cuando falla esa alineación para que nuestros líderes sean coherentes. Estamos muy encima

de ello". Por su parte, **Sergio Santabábara, Chief People Officer de Pastas Gallo**, señaló que la selección es uno de los procesos "más estratégicos". Afirmó que: "Tenemos unos valores muy asentados, pero hay un hilo común que es nuestra cultura basada en nuestros valores, pero el café para todos no

vale. Ahora las exigencias del ser humano son diferentes. Todos tenemos un acceso mejor a la información, ahora prima el saber estar y el ser, pero hay que tener flexibilidad para adaptarnos a las necesidades". Moderó **Rafael San Martín Madina, director Comercial de Eurofirms Group | People first**.



"El reto de conectar talento y empresa comienza cuando somos capaces de alinear valores, cultura y expectativas"

Rafael San Martín,
director Comercial de
Grupo Eurofirms



Employee experience: the new talent KPI

sipadan
Consultoría RRHH y Formación

PONENTES



Luis Suárez,
director de RRHH de
FCC Enviro

"Hay que implementar la IA en las tareas diarias para tener tiempo para enfocarnos en lo más estratégico"



Mónica Fernández,
responsable de Talento y Experiencia
de Empleado de
Renfe

"Hacemos hincapié en las habilidades técnicas de negocio y en formar en la mejora de la experiencia de cliente"



Isabel de Bethencourt,
head of Talent Management de
Engie

"El comportamiento del manager tiene una incidencia directa en los índices de absentismo"

La formación es un estándar en las organizaciones que se enfoca hacia la consecución de un impacto real en el negocio. Abordamos esta temática en la mesa redonda "Employee experience: the new talent KPI". **Luis Suárez, director de RRHH de FCC Enviro**, incidió en que el absentismo es "un problema de país". "Hay que retomar lo que ha sido la cultura de este país y poner la ocupación en el centro. Hay que abordar la IA en nuestras tareas, para tener tiempo para enfocarnos más en lo estratégico. Hay que poner de moda la filosofía del trabajo y retomar la meritocracia y el logro. Yo no creo que los jóvenes no crean en la meritocracia, serán los menos". Destacó que es importante la gobernanza de la IA porque afecta mucho en RRHH.

Mónica Fernández, responsable de Talento y Experiencia de Empleado de Renfe, explicó que están trabajando en un proyecto muy ambicioso de experiencia del empleado. "Estamos haciendo mucho hincapié en las habilidades técnicas de negocio. Hemos hecho esfuerzo en formar en experiencia del cliente, y es que todo lo que hacemos tiene que estar enfocado al cliente. La digitalización de contenido experto es uno de los focos para que el conocimiento de un equipo experto no se pierda". E **Isabel**

de Bethencourt, head of Talent Management de Engie España, comentó que están centrados en el absentismo. Observaron que hay más incidencia cuando el manager no desarrolla la empatía con el empleado, cuando este no está alineado, y ante una sobrecarga de trabajo. "Estamos trabajando mucho

la cultura del *feedback* porque reduce la incertidumbre y consigue empleados felices." Asimismo, destacó que la IA les ayuda con los KPI "para estar alerta y reducir el absentismo"

Moderó este espacio en el auditorio 200 **Sergio Oliva, gerente de Sipadan**.



*"Es muy importante la
escucha activa al empleado
y dar respuesta a sus
necesidades"*

Sergio Oliva,
CEO de
Sipadan



Payroll as intelligence: unlocking workforce insights



AUDITORIO 200



PONENTES



Yolanda Mediano,
directora Corporativa de
Personas y Organización de
Grupo PRIM

"La implementación de la tecnología
debe tener un propósito"



Natalia Rodríguez,
responsable de Transformación
Humana de
Obramat

"Debemos formar a los trabajadores en IA
y seguir avanzando en la digitalización"



Óscar Miralles,
Chief People officer de
Grupo La Plana

"Necesitamos empoderar a RRHH como
líder del cambio en la organización y
combinar tecnología con humanidad"

Cómo pasar de la gestión operativa a la explotación de datos en la adopción de decisiones estratégicas en las organizaciones fue el centro de la mesa redonda "Payroll as intelligence: unlocking workforce insights". En ella, **Yolanda Mediano Lorenci, directora Corporativa de Personas y Organización de PRIM**, expuso que "la evolución ha sido tremenda. RRHH se ha metido de lleno en el negocio y es una palanca que tiene que estar siempre presente. La tecnología debe tener un fin y acompañarlo con un cambio cultural. Para nosotros, la tecnología es un proyecto de evolución que no tiene un protagonismo absoluto, lo que despierta menos reticencias y miedos". En relación a la IA aseguró que: "Es fabulosa, pero implica una gran responsabilidad. Enseñemos a pensar en las organizaciones en IA".

Por su parte, **Natalia Rodríguez Freire, responsable de Transformación Humana de Obramat**, apuntó que han crecido muchísimo: "O nos digitalizábamos o no avanzábamos. Hoy tenemos la mejor base de datos, los insights más valiosos", y apuntó que: "Necesitamos una ética que es innegociable en todos los datos y formar a nuestros trabajadores en la IA. Tenemos que ser un partner estratégico para el negocio." Y destacó que uno de los casos donde la IA

les va a aportar relevancia es en la gamificación de turnos de sus colaboradores como un beneficio operativo. **Óscar Miralles Fernández, Chief People officer de Grupo La Plana**, explicó que la parte de retribución se llevaba desde Desarrollo y ahora se gestiona desde RRHH. Sobre la digitalización con IA

afirmó que: "No todo vale. Primero automatización, validación y la predicción sin perder el criterio; no queremos chatbots. No hay cosa más sensible que la nómina y preferimos que sea una persona la que atienda al empleado". Moderó **Carlos Pardo, Managing director de SD Worx Spain**.



"El área de Payroll se está
convirtiendo en cada vez más
estratégica para las
organizaciones"

Carlos Pardo
Managing director de
SD Worx Spain



Pay transparency: a new reality



AUDITORIO 200

PONENTES



Elena Piélagos
directora de Compensación y
Beneficios de
Leroy Merlin

"La nueva normativa será un elemento más que hará que medir sea algo cada vez más esencial en las organizaciones"



Lorena Palma,
responsable de Compensación
NTT Data

"La conversación con los profesionales sobre su retribución debe ser clara y abierta"

Conocer las claves para integrar con éxito y confianza la nueva ley de transparencia salarial es todo un reto para atraer al talento y lograr el *engagement*. Abordamos esta temática en la mesa redonda "Pay transparency: a new reality".

Contamos con **Elena Piélagos Álvarez, directora de Compensación y Beneficios de Leroy Merlin**, que expuso que las organizaciones deben estar preparadas para la nueva normativa europea que "Es importante ver de dónde parte cada organización. Estamos muy avanzados en el ámbito de la igualdad y muchas empresas lo tendrán ya implantado, pero algunas aún deberán trabajar en la descripción de puestos y tener claros los datos para controlar que lo que vamos a medir sea en aras de la transparencia. Medir, ahora, se va a convertir en algo esencial".

Por su parte, **Lorena Palma, responsable de Compensación de NTT DATA**, destacó que "la transparencia supone una oportunidad. Hay que ver la adaptación como algo más natural". "Tenemos que ser capaces de escuchar a los empleados sobre su esquema de retribución, y tiene que ser clara y abierta. No tiene que ser un problema sino una oportunidad y entender el grado de ma-

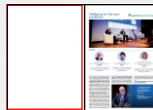
durez en el que está la empresa. Hay cuestiones que se pueden retomar desde un diagnóstico, plantear una hoja de ruta e involucrar a toda la plantilla. Es importante conocer lo que ocurre en el mercado y un equilibrio entre la equidad y un buen gobierno".

Moderó **Gemma García, responsable de Soluciones de Cultura y Talento de Atisa**, quien señaló en su interlocución con las dos ponentes el papel del manager en las conversaciones con sus equipos sobre retribución, ya que es el que va a tener que diseñar este proceso.



"El manager cobra aún más protagonismo en las conversaciones sobre la retribución de su equipo"

Gemma García,
responsable de Soluciones de
Cultura y Talento de
Grupo Atisa



Innovation & flexibility: the new work organization



AUDITORIO 200



PONENTES



Juan Sánchez,
VP RRHH de
DHL

"Es importante aceptar que las nuevas generaciones tienen un periodo de rotación más corto"



Ana Isabel Lubias,
directora de Talento de
Prosegur

"Hay que conjugar la eficiencia operativa con una experiencia de empleado que consiga fidelizar"

En la mesa "Innovation & flexibility: the new work organization", los participantes pusieron el foco en cómo adaptar la flexibilidad a diferentes generaciones, sectores y entornos operativos, combinando eficiencia, herramientas de gestión y experiencia de empleado.

Juan Sánchez, VP Recursos Humanos Iberia de DHL, señaló que: "Las empresas deben ser más flexibles. Nos tenemos que adaptar a las necesidades que detectamos entre los empleados, como aquellos que quieren un plan de desarrollo más rápido, para poder responder a sus expectativas". En su caso, han apostado por programas de formación y un entorno positivo y saludable, lo que también impacta positivamente en la productividad, entre otras medidas. Y destacó que es importante trabajar entre "la gestión del líder y la emoción de los empleados".

Ana Isabel Lubias, directora de Talento Iberia de Prosegur, expuso que la clave está en "cómo se trabaja y se vive ese trabajo. El manager es el que entiende la experiencia del empleado. Tratamos de hacerles ver que no son gestores operativos sino de personas". En este sentido, han implantado un plan de formación a todos los mandos intermedios de forma presencial a los que forman

en cómo dar feedback y establecer una relación más cercana. Sobre la tecnología, señaló que: "Nuestra labor es que se conciba como un facilitador, no como una herramienta de control". Y destacó que hay que buscar el equilibrio entre la eficiencia operativa y la experiencia de empleado. Moderó **Susana Jiménez, directora de Desarrollo**

Estratégico de Negocio de Nubhora, quien explicó que "la flexibilidad en la era digital tiene que ir más allá de la parte horaria", y puso el foco en la planificación de turnos y en la necesidad de dotar a managers y empleados de herramientas suficientes para gestionar mejor los equipos.



"La flexibilidad en la era digital tiene que ir más allá de la parte horaria"

Susana Jiménez,
directora de Desarrollo
Estratégico de Negocio de
Nubhora



Wellbeing for the new workforce



AUDITORIO 200

PONENTES



Fernando Lallana
Wellbeing & Workplace manager de
Heineken

"Hay que lograr integrar el bienestar como una parte más de la estrategia de las compañías"



Araceli Morato,
directora Salud y Bienestar de
BBVA

"Trabajamos una cultura del bienestar en un entorno seguro y sostenible, basada en datos"



Leyre Octavio de Toledo,
directora Ejecutiva de Arquitectura y
Occupier Solutions de
Savills

"Pueden implantarse muchas políticas de bienestar, pero si el espacio no es el idóneo, no funcionan"

Para atraer el talento las organizaciones implantan la nueva cultura del bienestar laboral: flexible, humano y personalizado. Abordamos esta temática en la mesa redonda "Wellbeing for the new workforce". **Fernando Lallana, Wellbeing & Workplace manager de Heineken**, destacó que son "las condiciones las que permiten al empleado dar lo mejor de sí mismo independientemente del momento vital. Lo que empezó como un adyacente, ahora es importante, pero se sitúa en un punto de inflexión. No puede convertirse en una burbuja, sino en algo estratégico. El absentismo está creciendo exponencialmente y las empresas tienen que empezar a atender a los conceptos más complejos desde la salud mental".

Araceli Morato, directora Salud y Bienestar Laboral de BBVA, indicó que fue a raíz de la pandemia cuando se empezó a aplicar un enfoque holístico en el que el cuidado de las personas es mucho más amplio. Destacó que cuestiones sobre la salud mental y la desconexión digital son importantes en su empresa, y resaltó que el absentismo no empieza el día de la baja: "Se nota en el rendimiento del empleado que comete más errores, en la procrastinación, etc., por eso fomentamos la empatía y el feedback para intentar que no se llegue a la baja laboral

del empleado". **Leyre Octavio de Toledo, directora Ejecutiva de Arquitectura y Occupier Solutions de Savills**, expuso que el bienestar forma parte de la estructura del negocio: "La ubicación o el diseño de los espacios es algo cada vez más estratégico en la cultura de la organización. Todo va encaminado ha-

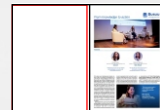
cia el bienestar de las plantillas. Y hay que pensar en que van a albergar a varias generaciones y considerando los gustos emocionales de los distintos colectivos".

Moderó **Emilio Conde Hecce, director de Grandes Cuentas de Quirónprevención**.



"Las políticas de bienestar son estratégicas y han pasado a convertirse en un factor esencial de las compañías"

Emilio Conde,
director de Grandes Cuentas
de **Quirónprevención**



Employee experience in the age of AI



Your way to people success

AUDITORIO 200



PONENTES



Jesús Sánchez,
Chief People officer de
Grupo Amper

"Vinculamos la experiencia de empleado al compromiso, que debe ser bidireccional"



Inés García Paine,
directora de Gestión de Personas,
RSC y Com Interna de
Bankinter

"Hemos apostado por la IA con un proyecto cultural acompañado de un plan de comunicación y liderazgo"

Conocer cómo las organizaciones tienen que rediseñar la EX en la nueva era de la IA siempre resulta muy enriquecedor. Escuchamos las buenas prácticas de dos empresas en la mesa redonda *"Employee experience in the age of AI"*.

Jesús Sánchez Díaz, Chief People officer de Grupo Amper, señaló que vinculan "la experiencia del empleado con el compromiso, que no debe ser unidireccional". A partir de ahí, han introducido el concepto de tecnología y compromiso. "Trabajamos mucho la seguridad y el balance de la vida profesional y laboral, entre otros temas. Es cuestión de adaptarse y ser flexible. La necesidad es la que te lleva a la implantación tecnológica, pero lo mejor es tener una estrategia definida porque los propios perfiles de la compañía te lo van pidiendo. Tenemos una generación más senior y otra más junior, y tuvimos que alcanzar un equilibrio con más formación. Es básico tener una hoja de ruta para el despliegue de la IA en la compañía."

Por su parte, **Inés García Paine, directora de Gestión de Personas, RSC y Comunicación Interna de Bankinter,** destacó que la experiencia de empleado tiene que ver con que "los empleados se sientan seguros y útiles. Democratizar la tecnología mejora

la experiencia del empleado, por lo que somos muy innovadores, pero poniendo a la persona en el centro". Sobre la IA comentó que: "Es un proyecto cultural acompañado de un plan de comunicación y liderazgo en el que intentamos que nadie se quede atrás. Es como un movimiento cultural". Han

creado agentes corporativos, pero también para sus departamentos, siempre desde la perspectiva de "trabajar la IA desde el pensamiento crítico y el liderazgo".

Moderó **Sandra Morera, directora Comercial de HR Path.**



"La experiencia de empleado debe trabajarse mucho, porque todos los detalles cuentan"

Sandra Morera,
directora Comercial de
HR Path



From knowledge to action



AUDITORIO 200

PONENTES



Diana Lodin,
head of Talent & Development de
Generali

"Trabajamos mucho con los líderes
para establecer una cultura de
aprendizaje continuo"



Verónica Barrera,
head of Learning & Talent BP de
Saint Gobain

"El reto está en cómo lograr que la
formación se traduzca en
comportamientos en el día a día"

Cómo lograr que el *learning* genere impacto, confianza y ROI es la temática que abordamos en la mesa redonda "From knowledge to action". En ella, **Diana Lodin, head of Talent & Development de Generali**, señaló que: "Tenemos muchos indicadores, pero el *gap* existe siempre, y es importante". En su compañía desarrollan planes para crecer y reinventarse, algo que consideran muy importante para mantener el *engagement*". Destacó cómo la formación y el compromiso tienen que contribuir a esos objetivos de los equipos: "Hay que saber desarrollar habilidades para lograr los objetivos. Trabajamos mucho con los líderes para establecer esta cultura del desempeño y el aprendizaje continuo para dotar de más peso a la formación y así cumplir con los objetivos". Concluyó hablando sobre la importancia de la actitud frente a la formación, que debe concebirse como un regalo o una inversión, y afrontarla con mucha curiosidad para trasladarlo al desempeño laboral".

Verónica Barrera Toro, head of Learning & Talent BP de Saint-Gobain, comentó que durante mucho tiempo el *gap* de la formación incidía en cómo detectar las necesidades: "Puede haber una desconexión, pero necesitamos objetivos concretos para ir parale-

los con la organización. Esto has invertido y esto te devuelvo. Ahora disponemos de un nuevo plan estratégico con el que hay que alinear la formación". Destacó la figura de sus expertos especializados en formar a los profesionales de sus plantas industriales: "El reto está en cómo la formación se traduce en

un comportamiento real". Moderó **Marta Escobar, Senior Business Development manager Spain & Portugal de Busuu**, que incidió en que el mayor *gap* está en "la integración entre lo que se aprende y lo que se aplica en el día a día. Hay que comprometer a los managers en esta cultura del aprendizaje".



"Hay que comprometer a
los managers en esta
cultura de aprendizaje
continuo"

Marta Escobar,
Senior Business
Development manager
Spain & Portugal de **Busuu**



Building a talent magnet



AUDITORIO 200



PONENTES



Juan Bru
Senior Human Resources
manager de
Huawei

"La propuesta empleadora debe lograr una sintonía entre la cultura corporativa y las peculiaridades locales"



Javier Vidaurreta,
People partner de
KPMG

"Damos valor al rigor, al trabajo comprometido, lo que conforma una experiencia que es muy demandada en el mercado laboral"

Cómo construir una marca auténtica y diferencial capaz de atraer, comprometer y fidelizar al talento. Tratamos esta temática en la mesa redonda *"Building a talent magnet"*. En ella, **Juan Bru Arce**, Senior Human Resources manager de Huawei, aseguró que la propuesta empleadora tiene que "estar en sintonía con lo corporativo y lo más local. Es imperativo que la propuesta esté aterrizada sobre pilares reales. Es importante el alineamiento de la marca empleadora y la política de la compañía, tenemos negocios del 5G donde nuestro objetivo es contribuir a la digitalización de la sociedad, porque aún muchas personas no tienen formación en las competencias digitales". Añadió que: "Tenemos varios pilares, niños con proyectos del uso correcto de internet, desempleados, vulnerables, universitario, FP, profesionales dar esa capilaridad en competencias digitales". Y comentó que este tipo de iniciativas: "Nos ayudan a un nivel de pertenencia de cara a tener una marca empleadora", dice.

Javier Vidaurreta Herrera, People partner de KPMG, destacó que el secreto está en conocer a tu audiencia: "Cómo adaptar nuestra propuesta a las nuevas generaciones es una labor ardua, sobre

todo cuando conviven generaciones con propósitos y expectativas tan diferentes y en un sector tan estereotipado y señalado como el nuestro. Sin embargo, hay espacio para todo tipo de perfiles y experiencias. Atraer e integrar profesionales de cinco generaciones distintas nos lleva a escuchar

activamente y de manera constante, individualizar la propuesta de valor, adaptarla y dar espacio a innovar, probar, diferenciarnos de los competidores y acertar y equivocarnos".

Moderó **Katia Muñoz**, directora Experiencia de Empleado de 3Weeks.



"Debemos cuidar la experiencia de los candidatos y de los propios empleados para que nos elijan"

Katia Muñoz,
directora de Experiencia de
Empleado de
3weeks



El capital humano en la era digital: estrategias de RRHH para impulsar la transformación digital

La transformación digital no va solo de tecnología, sino de personas capaces de impulsar, adoptar y sostener el cambio. Esta fue la temática que abordó **Vanessa Blázquez, directora de Personas de Grupo Alimentario Copese**, quien hizo hincapié en que, aunque su empresa opere en el sector primario y pueda parecer lo contrario, está muy acostumbrada al uso de la tecnología. "Tenemos muchos procesos digitalizados, y gracias a la tecnología tenemos una visión global de todas las funciones del departamento de RRHH". Además, ha sostenido que la digitalización en este

sector "es necesaria para crecer. Si quieres crecer, tienes que adaptarte, y no queda más remedio que utilizar las nuevas tecnologías". Al final, ha concluido, "hay que analizar lo que nos puede venir bien de la digitalización e implantarlo". **Jesús Santos, Account manager de Kello España**, que presentó la sesión y habló de la necesidad de contar con procesos automatizados en el departamento y potenciados por la tecnología en áreas como la selección, la atracción del talento o la gestión del registro horario, entre otros.



Jesús Santos, Account manager de Kello, y Vanessa Blázquez, directora de Personas de Grupo Alimentario Copese

TALENT TALK



Ainoa Irujo Pérez, Europe Talent Attraction VP de Schneider Electric y Nicolas André, HR Solutions director de Vip District

Impact skills: del qué sabes hacer a cómo aprendes, decides y lideras; y de retener a enamorar al talento

Aprender más rápido, decidir mejor y liderar con impacto se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones que quieren atraer, desarrollar y enamorar al talento. Sobre ello habló **Ainoa Irujo Pérez, Europe Talent Attraction VP de Schneider Electric**, que subrayó la importancia de aprender y desaprender. "Para nosotros, el aprendizaje es una competencia fundamental. De hecho, nos definimos como eternos aprendices de todo. Aprender es un hábito y una responsabilidad colectiva". Ahora bien, en un momento en el que se ha democratizado el

conocimiento, hay que tomar el control de lo que cada uno puede aprender. "Las personas tienen que tomar el liderazgo de su propio aprendizaje. Esa modalidad de aprender que teníamos hace unos años ha muerto", afirmó. **Nicolas André, HR Solutions director de Vip District**, condujo la sesión y puso de manifiesto el cambio que la inteligencia artificial está provocando en el trabajo y en las competencias de los empleados. También abordó otros temas como la retención y el desarrollo del talento, el liderazgo o la innovación, entre otros.

La re-evolución estratégica de RRHH: tecnología y datos para liderar personas en la era de la IA

La IA está abriendo una nueva etapa para RRHH, en la que tecnología y datos se convierten en aliados clave. Sobre ello, **Andrés Ortega, Chief People officer de PetitPalace**, contó cómo la reciente fusión con Soho Boutique Hotels va a suponer para el departamento trabajar en la integración no solo de las personas, sino también de los datos. "Nuestra prioridad número uno es integrar información, porque el gobierno del dato nos va a dar pistas de lo que podemos hacer en el área". Precisamente, la digitalización de los procesos es un punto fundamental en el departa-

mento, para lo cual ve imprescindible "involucrar al negocio". Finalmente, también se refirió a la IA, "como una herramienta tecnológica avanzada que te pone en otra dimensión", por lo que es necesario entender su capacidad y potencia instalada. **Javier Monge, Sales director de Endalia**, afirmó que con la IA vivimos en un momento de transformación social y cultural equiparable a otras revoluciones industriales y va a transformar el área de RRHH de forma radical, con una función más estratégica y de negocio, pero hay que utilizarla "de forma inteligente".



Andrés Ortega, Chief People officer de PetitPalace, y Javier Monge, Sales director de Endalia

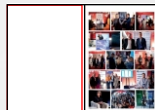


Eva Carmona, responsable de Bienestar Corporativo de Leroy Merlin, y Paola Gómez, Client Success director de Wellhub

Cuando el bienestar se convierte en cultura: el caso de Leroy Merlin

Cuando el bienestar deja de ser una iniciativa aislada y se integra en la cultura corporativa, es una palanca real de compromiso, salud y sostenibilidad. En este sentido, **Eva Carmona, responsable de Bienestar Corporativo de Leroy Merlin**, habló sobre la estrategia que ha implementado su compañía con una propuesta de valor denominada "Como en casa", que engloba cuatro pilares: físico, emocional, financiero y social. "Para que el bienestar sea efectivo tiene que abordarse desde todas estas perspectivas. Además, debe ser accesible

para todos los empleados". Y subrayó la importancia de medir las acciones de bienestar de forma cuantitativa y cualitativa. "Así podemos hacer correlaciones y un seguimiento de los planes, preparar la estrategia futura y ver cómo está la salud de nuestros colaboradores". **Paola Gómez, Client Success director de Wellhub**, recaló la necesidad de medir y analizar cuál es el impacto de las acciones de bienestar, y es que, "si no se mide, no se pueden tomar decisiones para mejorar la estrategia corporativa de bienestar".

Pr: Mensual
Tirada: 250
Dif: 250

¿Qué está ocurriendo con el compromiso de los trabajadores en tu organización?

El compromiso no se mide solo en encuestas; se construye cada día en la relación entre personas, equipos, líderes y organización. En este sentido, **Jose Andrés Sánchez-Bueno, director de RRHH de PLD Space**, destacó que medir el compromiso de sus trabajadores es clave. "Para nosotros, es importante conocer el compromiso de los empleados. Somos conscientes de que solo tenemos una bala y tenemos que darle a la primera." Para eso, no se puede improvisar, por lo que: "Es imprescindible gestionar datos que nos digan cómo está nuestra organización." Y teniendo claro que cada

área es diferente y requiere una estrategia distinta en el ámbito de la motivación. Y es que, según afirmó, "no es lo mismo que estés satisfecho en el trabajo, que que estés comprometido."

Raquel Hevia, directora de Innovación y consultora de Talento de Grupo P&A, remarcó la situación actual de inestabilidad e incertidumbre global, que hace que muchas personas se defiendan de ese entorno rompiendo su "contrato emocional con sus organizaciones." Por eso, es importante medir el compromiso de los empleados.



José Andrés Sánchez-Bueno, director de RRHH de PLD Space, y Raquel Hevia, directora de Innovación y consultora de Talento de Grupo P&A

TALENT TALK



Antonio Vega, CEO de Humaniza, y José Luis Ausín, responsable de Universidad Corporativa de Naturgy

El papel del mentoring en el éxito del talento

El mentoring activa algo que va más allá de la transmisión de conocimiento: crea vínculos, acelera aprendizajes y acompaña a las personas en momentos clave de su desarrollo profesional. **Jose Luis Ausín, responsable de la Universidad Corporativa de Naturgy**, habló sobre el mentoring en contraposición al auge de la IA en las empresas. "A pesar de que soy un fiel partidario de la IA, no podemos abandonar el proceso humano que nos ha hecho llegar a ella. Y eso es gracias a compartir conocimientos y experiencias entre personas." Por eso, defendió la importancia del mentoring en las organizaciones y explicó cómo están

desarrollando este aspecto en su empresa. De hecho, la compañía ha aumentado en un gran porcentaje los procesos de mentoría, porque "ayuda mucho a impulsar la cultura corporativa y de desarrollo." "Es un dos por uno: la misma riqueza que se lleva el mentor se lleva el mentee." Y **Antonio Vega Vidal, CEO de Humaniza**, subrayó el hecho de que compartir conocimientos y experiencias entre empleados resulta fundamental para que puedan transmitir la cultura corporativa. Y añadió: "El mentoring es un proceso bidireccional donde crecen el mentor y el mentee, y tiene alto impacto en las organizaciones."

Donde el talento encuentra su sentido

El talento se compromete de verdad cuando encuentra propósito, coherencia y un lugar desde el que aportar valor. En este sentido, **Endika Palacio, director de Gestión del Talento de Labor Kutxa**, manifestó que la gestión del talento ha cambiado de forma radical en los últimos años. "Hemos pasado de la crisis de 2008, donde las estrategias se centraban en el corto plazo, a poner el tema ahora en el centro de las organizaciones." En el caso de su empresa, están trabajando en aspectos relacionados con el talento. "En atracción y selección, hemos pasado de hacer entrevistas a articular una estrategia innovadora de marca em-

pleadora. Cuando se incorporan, somos conscientes de que hay que cuidar a las personas con una buena acogida cercana y diferencial. En formación, les proporcionamos las herramientas para su desarrollo profesional. Y cuando dejan la compañía, queremos cuidar que su conocimiento no se vaya de la organización." **José Antonio Molleda, Senior advisor de ubiMaster España**, explicó que: "Nuestra propuesta de valor es democratizar la educación de niños, adolescentes y familias sin recursos mediante refuerzo escolar con tutorías online. Y ello lo hacemos colaborando con los departamentos de RRHH de las empresas."



José Antonio Molleda, Senior advisor de ubiMaster España, y Endika Palacio, director de Gestión del Talento de Labor Kutxa



Martin Ignacio Martínez, director de e-Assessment de People Experts, y Carolina Cortijo, Talent Management manager de Dräger

De 0 al algoritmo del talento

Construir un modelo predictivo de talento empieza por una hoja de ruta clara, datos fiables y una conversación estratégica con la dirección general. **Carolina Cortijo, Talent Management manager de Dräger**, explicó cómo han pasado de ser una empresa familiar a una multinacional orientada a la tecnología médica con más de 16.000 empleados en el mundo. En este contexto, han puesto en marcha un modelo de gestión del talento basado en datos, aplicando "la ciencia en la gestión de personas." Para ello confiaron en People Experts, en un

proceso que fue paso a paso. "Empezamos por el modelo de competencias y fuimos avanzando." Además, destacó como fundamental el apoyo de la dirección general. **Martin Ignacio Martínez, director de e-Assessment de People Experts**, puso sobre la mesa la importancia de basarse en los datos para establecer un modelo de competencias adecuado en las empresas. "Así, se puede objetivar el potencial de las organizaciones, descubriendo incluso gemas que estaban ahí y no se habían encontrado."



Secc: E & F Valor: 1.950,00 € Area (cm2): 1244,7 Ocupac: 100 % Doc: 30/31 Autor: Num. Lec: 1000





Pr: Mensual
Tirada: 250
Dif: 250

Secc: E & F Valor: 1.950,00 € Area (cm2): 1244,7 Ocupac: 100 % Doc: 31/31 Autor: Num. Lec: 1000

