

Bitácora CEO

MADRID

DICIEMBRE 2025

**CUANDO EL PROPÓSITO
SE VUELVE ACCIÓN:
LA FILOSOFÍA
DE LIDERAZGO**
de Jacobo Parages

José María
Michavila:
**EL LIDERAZGO
COMO SERVICIO.**

Juan Vera:
**UNA NUEVA MIRADA
HACIA LA SALUD
DE LAS MUJERES**

All Members Meeting 2025:
EXPERIENCIA ONEDAY

 **REF**

II EDICIÓN

BIENVENIDOS A LA SEGUNDA EDICIÓN DE LA REVISTA Bitácora CEO.

Nos enorgullece presentar esta nueva edición, en la que continuamos explorando **el valor de la sabiduría colectiva** como motor de crecimiento y transformación. En REF, creemos que cuando los líderes comparten su conocimiento y experiencia, **se potencia una evolución que trasciende lo individual** y se convierte en impacto para sus organizaciones y comunidades.

Esta publicación es **una extensión natural de nuestra comunidad**: un espacio para revisar los desafíos del liderazgo contemporáneo y **compartir aprendizajes que nos ayuden a proyectar lo que viene** desde una mirada más humana y atenta al contexto. Cada contribución refleja el espíritu que nos une: **el compromiso con un liderazgo genuino y dispuesto a adaptarse**, siempre guiado por el propósito.

Agradecemos a todos los miembros que forman parte de esta construcción colectiva. Sigamos fortaleciendo este espacio que nos inspira a **liderar con claridad** y a **aprender del otro para seguir avanzando**.

Tu equipo de REF Spain.

04

JOSÉ MARÍA MICHAVILA:
EL LIDERAZGO COMO
SERVICIO

Una conversación con el presidente de REF España sobre experiencia, propósito y legado.



10

ALL MEMBERS MEETING 2025:

EXPERIENCIA ONEDAY
Una experiencia de liderazgo en comunidad donde la sabiduría colectiva se convirtió en acción.



16

CUANDO EL PROPÓSITO SE VUELVE ACCIÓN:

LA FILOSOFÍA DE LIDERAZGO DE JACOBO PARAGES
Una conversación sobre propósito, coherencia y liderazgo desde la experiencia.



18

JUAN VERA:
UNA NUEVA MIRADA HACIA LA SALUD DE LAS MUJERES
Una mirada a un liderazgo con propósito que sitúa la salud de las mujeres en el centro.



¿QUÉ ENCONTRARÁS EN ESTA REVISTA?

El liderazgo evoluciona cuando se combina **la reflexión con la acción**. En esta edición de *La Bitácora CEO*, celebramos ese equilibrio: **una mirada profunda a los temas que están definiendo el futuro** de los negocios, la tecnología y el liderazgo consciente. Encontrarás entrevistas exclusivas con miembros de nuestra comunidad, artículos sobre **las tendencias más transformadoras** —desde la inteligencia artificial hasta la sostenibilidad estratégica— y guías prácticas para **liderar con propósito en tiempos de cambio**.

También compartimos lo que nos une como comunidad: **la esencia de REF**. Este año vivimos encuentros que dejaron huella —el *All Members Meeting*, los *off-sites* en distintas regiones de España y en Marruecos, y nuestra participación en el *Global Partners Meeting* en Miami—, experiencias que reforzaron **nuestra visión global y el valor de la Sabiduría Colectiva** como motor de crecimiento personal, profesional y empresarial.

Esta edición es **una mirada a nuestro año**: lo compartido, lo aprendido y los momentos de conexión que seguimos construyendo juntos. Porque en REF, **cada conversación y cada encuentro fortalecen ese espacio común** donde evolucionamos como líderes.

CONTENIDO

La curva de la felicidad El bienestar a lo largo de la vida y la madurez como una nueva forma de éxito.	06
El poder de la pausa: donde los líderes realmente afilan el hacha Una reflexión sobre la pausa como espacio clave para la claridad, la conciencia y un liderazgo más equilibrado.	08
El Forum Leader La excelencia no se improvisa: formación, evaluación y liderazgo en acción.	14
Altex AM: 20 años de inversión activa y protección inteligente Gestión activa, datos y protección del capital como pilares de una inversión a largo plazo.	20
Las cuatro fuerzas de la sabiduría profesional El marco de Chip Conley aplicado al crecimiento consciente dentro de REF.	22
GSD y su filosofía de educar para transformar: el modelo cooperativo que forma líderes con conciencia Educar no solo para saber, sino para ser: la formación de líderes con conciencia desde lo común.	24
Toni Nadal sobre la disciplina interior del liderazgo Una reflexión sobre carácter, esfuerzo y ética como bases del liderazgo que perdura más allá del éxito inmediato.	28
El verdadero reto no es llegar a la cima, sino no caer de ella La lógica de la <i>peak performance</i> aplicada a empresas que buscan trascender.	32
Singularity Spain 2025: dos días para mirar de frente la década que viene Dos días para leer el futuro tecnológico y su impacto real en el liderazgo y los negocios.	34
Diez años que valen por cien: cómo liderar en la década de la superinteligencia, los robots y la longevidad Una reflexión sobre cómo liderar con criterio y propósito en una década de aceleración tecnológica sin precedentes.	36
El nuevo sistema operativo del liderazgo millennial De la jerarquía a la claridad: cómo las nuevas generaciones están reescribiendo las reglas del liderazgo.	40
La oportunidad silenciosa de España: convertirse en nodo energético de la nueva economía digital Energía, datos y visión país: la oportunidad estratégica de España en la nueva economía digital.	41
Del sello al talento real: la nueva consultoría Sofía Medem reflexiona sobre el nuevo modelo de consultoría, centrado en el talento real.	43
Sociales Un año de encuentros, aprendizajes y momentos que fortalecen nuestra comunidad.	44

José María Michavila: EL LIDERAZGO COMO SERVICIO.

A portrait of José María Michavila, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred indoor setting with vertical lines, possibly a window or door frame.

“

Creo en el producto de REF: en lo que hacen y en su capacidad de mejorar el liderazgo de quienes crean empleo y hacen mejor nuestra sociedad.”

Durante más de tres décadas, José María Michavila ha transitado con naturalidad entre la política, la empresa, la academia y la filantropía. Abogado del Estado, doctor en Derecho, exministro de Justicia, empresario y fundador de despachos y *family offices*, su trayectoria es la de alguien que ha visto, y ayudado a construir, buena parte de la España contemporánea.

Hoy, desde una madurez que combina la visión pública y privada, asume un nuevo desafío: **la presidencia de REF España**.

«Al principio fue la insistencia de Andrés Aramburú» —comenta entre risas—, «pero debo reconocer que fue una insistencia con sentido». Lo que terminó convenciéndolo fue **la autenticidad del proyecto**. «Creo en lo que hace REF: en su capacidad de mejorar el liderazgo de quienes crean empleo, con impacto, y quieren construir una sociedad mejor. He visto de cerca la calidad humana de las personas que lo integran; gente con categoría, con ganas de ser más y mejores. Esa energía colectiva resulta inspiradora».

Su decisión refleja algo más profundo: **un cambio de etapa vital**. Tras años de liderar desde la acción y la gestión, Michavila busca ahora hacerlo **desde la inspiración y la transmisión de experiencia**: una forma distinta de servir, con el mismo propósito.

A lo largo de su carrera, Michavila ha sido testigo de transformaciones profundas: la consolidación democrática, la modernización económica, la irrupción tecnológica y la globalización. En su opinión, estas mutaciones exigen **un tipo de liderazgo radicalmente distinto** al de hace veinte años. «Hoy el líder necesita tres virtudes esenciales: **humildad, ilusión y coraje**.



Humildad para escuchar, porque el mundo cambia a una velocidad que no permite certezas permanentes. Ilusión para motivar y construir equipos, porque sin propósito compartido no hay proyecto que sobreviva. Y coraje para defender aquello que creemos que puede mejorar las cosas, aunque no sea lo más cómodo».

Su mirada sobre el liderazgo está marcada por la experiencia. «A mi edad, lo que más me mueve es **devolver lo que la vida me ha dado**. He tenido muchas oportunidades, me he sentido querido, acompañado y afortunado. Y esa gratitud se ha convertido en mi brújula: trato de devolverlo, sobre todo a los jóvenes».

Su filosofía de devolución se extiende a su fe, que describe con serenidad. «Me siento mimado por Dios».

Su llegada a REF le ilusiona especialmente por lo que la

organización representa. Más que transformar el modelo, Michavila aspira a **amplificar su alcance**. «Si algo he aprendido es que **el liderazgo no consiste en tener razón, sino en generar sentido**. En un mundo saturado de ruido, necesitamos líderes que construyan espacios de calma, de pensamiento, de propósito».

José María Michavila habla con la serenidad de quien ha vivido la intensidad de liderar y hoy elige hacerlo **desde un lugar de mayor trascendencia**. Desde la presidencia de REF, su apuesta es clara: **un liderazgo más consciente, más humano y más comprometido con la idea de servir**.

En tiempos de incertidumbre, su voz recuerda que **el liderazgo verdadero no se mide en éxitos, sino en el impacto que se deja en los demás**. ■

LA CURVA DE LA FELICIDAD

Chip Conley

Autor, emprendedor y fundador del Modern Elder Academy



La curva de la felicidad, popularizada por Chip Conley, sostiene que nuestro bienestar subjetivo sigue, a lo largo de la vida, una trayectoria en forma de U.

Combinando hallazgos de la psicología positiva con su experiencia como empresario y mentor, Conley explica que solemos iniciar la adultez con altos niveles de entusiasmo y expectativas; luego atravesamos un descenso en la mediana edad, cuando se acumulan presiones profesionales y familiares y chocan expectativas con realidad, y finalmente, experimentamos un repunte a partir de los cincuenta o sesenta años, impulsado por una mayor claridad de valores, gratitud y sentido de propósito.

Más que una teoría, es un mapa práctico para reinterpretar el éxito, ajustar expectativas y cultivar hábitos que amortigüen el bache intermedio y potencien la madurez.

Entender la curva de la felicidad es importante porque nos da una perspectiva realista sobre cómo evoluciona nuestro bienestar a lo largo de la vida. Al atravesar la etapa de menor satisfacción —la adultez media—, podemos pensar que algo está “mal”, cuando en realidad es un patrón común y estudiado.

Después de los sesenta años, la curva de la felicidad sube. Conley explica que esto sucede porque muchas personas cambian su manera de ver la vida:

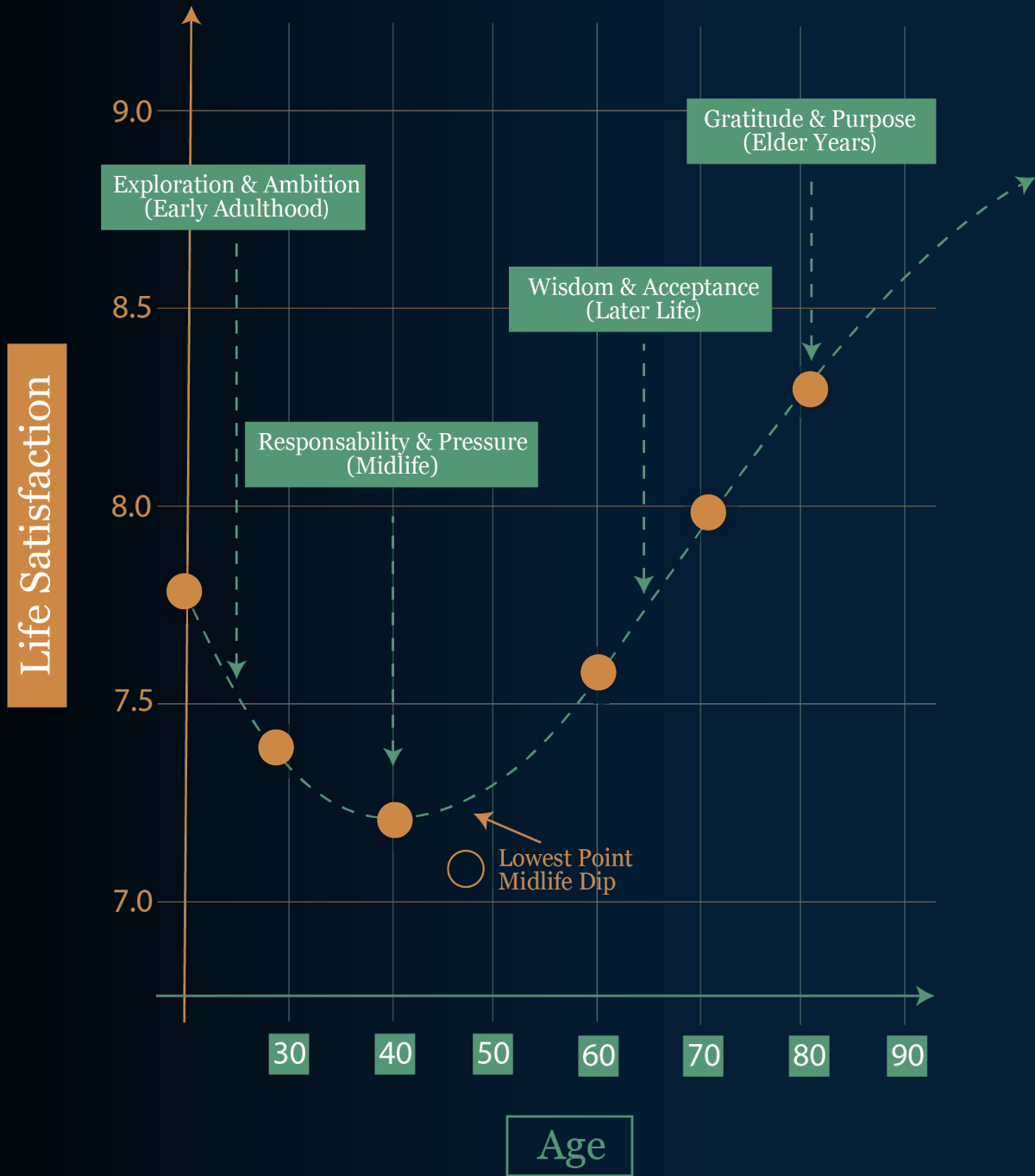
- **Menos preocupación por la comparación social:** las presiones externas pierden importancia y se valora más la autenticidad.
- **Mayor aceptación y sabiduría:** se desarrolla la capacidad de ver la vida con perspectiva, reconociendo qué es realmente esencial.

- **Relaciones más significativas:** se prioriza la calidad sobre la cantidad, fortaleciendo vínculos que aportan bienestar emocional.

- **Gratitud y propósito:** se aprende a disfrutar más del presente, de los pequeños placeres y de dejar un legado positivo.

- **Liberación de cargas:** al disminuir responsabilidades como la crianza de hijos o ciertas presiones laborales, se abre espacio para hobbies, aprendizajes y experiencias personales.

En esta etapa, la felicidad se vive como una satisfacción más serena y profunda, marcada por la gratitud, la conexión y el propósito.



En REF acompañamos e impulsamos a nuestros miembros a lo largo de esta curva. Aunque cada uno atraviesa una etapa distinta, la fuerza de la comunidad radica en compartir aprendizajes, perspectivas y experiencias que nutren el crecimiento de todos.

EL PODER DE LA PAUSA:

DONDE LOS LÍDERES REALMENTE AFILAN EL HACHA

En un mundo que no deja de correr, los verdaderos líderes descubren que el avance no siempre se mide en velocidad, sino en equilibrio.



Vivimos en una época que idolatra la velocidad, donde el éxito parece medirse por la cantidad de correos respondidos o las horas de agenda ocupadas. Pero los grandes líderes están redescubriendo un acto que, aunque silencioso, tiene el poder de transformarlo todo: **detenerse**. En un entorno que premia la inmediatez, **la pausa se ha convertido en una herramienta estratégica**. Porque la claridad no nace en la urgencia, sino en la quietud. Surge cuando el líder se permite **respirar, pensar y reconectarse con lo esencial**.

Abraham Lincoln lo expresó con una sencillez que hoy suena casi disruptiva: «Si tuviera ocho horas para talar un árbol, dedicaría seis a afilar el hacha». En la era de la hiperconexión, esa frase se ha vuelto más vigente que nunca. **Afilar el hacha es detenerse para pensar antes de actuar**; es la diferencia entre reaccionar y responder, entre moverse por reflejo o por propósito.

Muchos líderes confunden

actividad con efectividad. Llenan sus días de reuniones y decisiones inmediatas, sin espacio para reflexionar si lo que hacen realmente los acerca a su visión. En REF lo vemos constantemente: **los líderes que más evolucionan no son los que corren sin descanso, sino los que se atreven a detenerse**. Los que comprenden que la pausa no interrumpe el éxito, sino que **lo sostiene**.

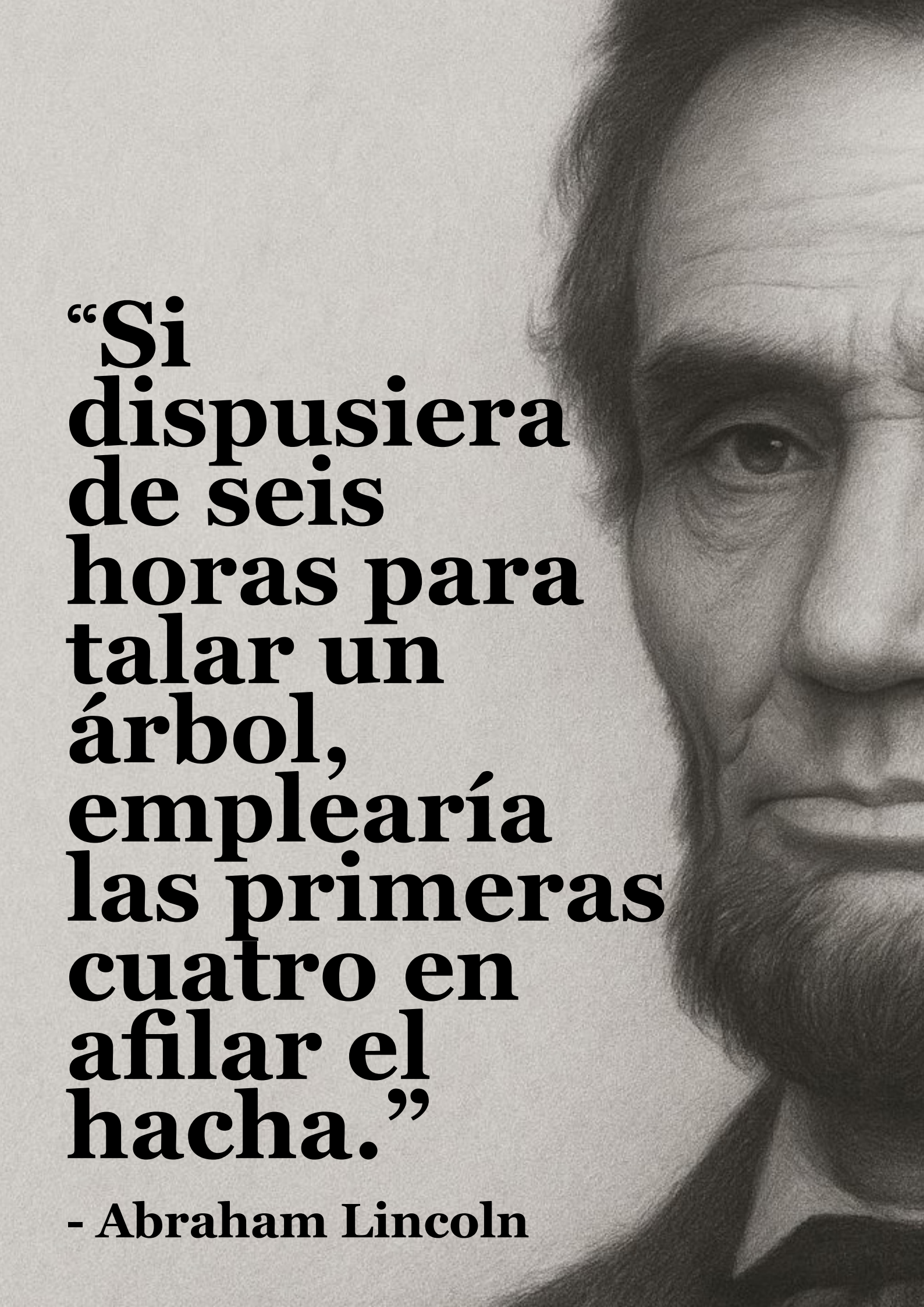
Chip Conley, fundador de la Modern Elder Academy, sostiene que el verdadero valor de un líder no está en saber más, sino en **saber mejor**. Ese “saber mejor” no se construye con más datos, sino con más **conciencia**. Requiere espacio, requiere pausa, requiere presencia. El líder que se detiene no lo hace por cansancio, sino por claridad. Y es precisamente esa claridad la que distingue a quien reacciona de quien **trasciende**.

Pausar no es perder tiempo; es **invertirlo con inteligencia**. Es ofrecerle a la mente el espacio para conectar ideas, al propósito la oportunidad de emerger y a la intuición

el permiso de guiar. Cuando el ruido baja, aparece la **sabiduría**. En ese silencio estratégico florece lo mejor del pensamiento colectivo, el tipo de conversaciones que **transforman organizaciones desde su esencia**.

Pero la pausa no es solo una herramienta personal; es también un **acto de liderazgo**. En esa quietud surge algo más profundo: la conciencia de que la vida profesional y la personal no compiten, **se complementan**. Durante décadas se ha interpretado el liderazgo como una serie de sacrificios —renunciar al tiempo personal, postergar lo íntimo, priorizar lo urgente—. Pero **el verdadero lujo del siglo XXI** no está en elegir entre ambos mundos, sino en integrarlos. En descubrir que el bienestar y la productividad no se excluyen, sino que **se alimentan mutuamente**.

En REF creemos que liderar no es solo avanzar, sino **saber cuándo y cómo detenerse**. La pausa no es un punto final; es **el espacio donde se renueva la visión**, donde se afila el pensamiento y donde **el propósito vuelve a brillar**. ■

A close-up, black and white portrait of Abraham Lincoln, showing his face from the nose down to the chin. He has a full beard and is looking slightly to the right of the camera with a serious expression.

**“Si
dispusiera
de seis
horas para
talar un
árbol,
emplearía
las primeras
cuatro en
afilarse el
hacha.”**

- Abraham Lincoln

All Members Meeting 2025: EXPERIENCIA ONEDAY

Más de cien líderes REF nos reunimos en la Ciudad Deportiva de la Fundación Real Madrid para explorar un principio que define nuestro ADN: **la sabiduría colectiva como fuente de evolución personal, profesional y empresarial.** En un entorno donde la excelencia se entrena cada día, los miembros participaron en conversaciones con leyendas y directivos del club, descubriendo cómo una de las organizaciones deportivas más exitosas del mundo gestiona **la confianza, la agilidad y la mentalidad de equipo.** La experiencia confirmó que **el liderazgo más sólido no se construye en solitario, sino en comunidad.**

Celebrar el *All Members Meeting 2025* en este espacio fue más que un gesto simbólico: representó **una declaración de principios.** En un contexto global cada vez más volátil y no lineal, donde las reglas cambian a la velocidad de la innovación, necesitamos **nuevas formas de pensar y colaborar.** La Fundación Real Madrid, con su labor social que impacta a más de 400.000 personas en más de 400 escuelas deportivas alrededor del mundo, ofreció el escenario perfecto para recordarnos que **la transformación comienza por lo humano.** Su mensaje —«pasos que pueden cambiar historias»— se alinea con la visión de REF: **liderar con propósito, desde la autenticidad y con impacto positivo.**

Durante la jornada, el programa ONEDAY, desarrollado junto a la Fundación Real Madrid y la Universidad Francisco Marroquín, permitió trasladar estas ideas a la práctica. A través de una metodología de aprendizaje experiencial, los participantes analizaron competencias esenciales del liderazgo contemporáneo: **comunicación, toma de decisiones, resiliencia, estrategia, gestión emocional y colaboración efectiva.** El terreno de juego se convirtió en un laboratorio vivo donde el juego actuó como catalizador de confianza, revelando dinámicas que en contextos corporativos suelen permanecer ocultas.

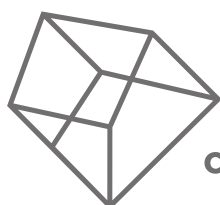
Cada ejercicio evidenció un patrón común: **las reglas importan, pero la innovación solo emerge**

cuando se comprenden lo suficiente como para poder desafiarlas. Y en estructuras excesivamente jerárquicas, la creatividad no se limita por falta de talento, sino **por falta de permiso.** El liderazgo contemporáneo requiere líderes capaces de crear **espacios de apertura,** donde la vulnerabilidad y la confianza sean el terreno fértil para la innovación colectiva.

A medida que avanzaba el día, se hizo visible un fenómeno universal: ante la incertidumbre, la primera reacción suele ser el **control,** pero cuando los líderes suspenden ese impulso y confían en el equipo, emergen **la colaboración, la escucha y la iniciativa.** En un mundo que ha pasado de lo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) a lo BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), esta capacidad de **sostener la ambigüedad y aprender en conjunto** se convierte en una ventaja competitiva esencial. **La sabiduría colectiva no es una aspiración; es el sistema operativo de los equipos que prosperan.**

El encuentro también sirvió para reafirmar el propósito de REF: impulsar la evolución integral de los líderes empresariales para que sean una fuerza positiva en el mundo. Nuestra comunidad se nutre de **la sabiduría colectiva, la confianza y la confidencialidad** como pilares de un crecimiento sostenible. En este *All Members Meeting,* esos principios cobraron vida a través de la acción: líderes que **se atreven a compartir vulnerabilidades,** que escuchan con apertura y que comprenden que **la evolución no ocurre en la soledad, sino en la interdependencia.**

A lo largo del día, las conversaciones con referentes del Real Madrid —incluido su embajador Roberto Carlos— recordaron un principio esencial: **primero somos personas, luego profesionales.** Esta secuencia, tan simple como poderosa, es también el corazón de nuestra filosofía en REF. **La humanidad no es un adorno del liderazgo, es su prerrequisito.** Solo cuando los líderes se reconocen como seres humanos completos, con propósito, emociones y sentido, pueden construir organizaciones verdaderamente sostenibles.



GSD
cooperativa

ALTEX



IOON
DESIGNING ADVANCED TECHNOLOGY

TALENTUM
THE GLOBAL INCENTIVE COMPANY

El cierre de la jornada nos dejó una frase que resume tanto la esencia del Real Madrid como la de REF:

«Ninguno de nosotros es tan bueno como todo el equipo junto».


Esa idea, más que un eslogan, encarna la convicción de que el liderazgo se multiplica cuando se comparte. Es, además, el reflejo de nuestro lema: **Leaders powered by Collective Wisdom.**

Agradecemos a Greddo San Diego, ALTEX Asset Management, TALENTUM e IOON por su apoyo a esta iniciativa, y a la Fundación Real Madrid y la Universidad Francisco Marroquín por acompañarnos en una experiencia que equilibró **rigor, propósito y humanidad.** Lo vivido en la Ciudad Deportiva del Real Madrid fue mucho más que un encuentro: **fue una demostración práctica de que la grandeza no solo se entrena, se comparte. ■**



Más de 110 miembros, *Forum Leaders* y partners de REF reunidos en la Ciudad Deportiva del Real Madrid durante el All Members Meeting 2025.





En REF, los *Forum Leaders* son **el corazón de cada grupo**. Son quienes facilitan, inspiran y crean el espacio donde la **sabiduría colectiva cobra vida**. Su rol va mucho más allá de liderar reuniones: **son el hilo conductor** que permite que cada foro funcione con la profundidad, la confianza y la excelencia que nos caracteriza.

Por eso, en REF **invertimos constantemente en su desarrollo**. Nuestros *Forum Leaders* se entrenan y evalúan de forma continua, recibiendo formación directa desde HQ y compartiendo aprendizajes que aseguran **la alineación con los más altos estándares globales**.

Contamos con **un sistema de desempeño profesional y transparente**, que mide distintas dimensiones del rol y reconoce **los resultados reales**. En REF, **el liderazgo se demuestra en la práctica**, y cada logro refleja **un compromiso auténtico con la mejora constante** y el crecimiento de su grupo.

EL FORUM LEADER



Andrés Aramburú

CEO REF Spain, Partner & Forum Leader



Jorge Vilches

Partner & Forum Leader



José Antonio Prado

Partner & Forum Leader



Margarita Ortiz

Forum Leader



Antonio Fernández

Forum Leader



Ignacio Bernar

Forum Leader



Jacobo López-Rua

Forum Leader



Joan Cortes

Forum Leader



Pablo Ramos

Forum Leader



Raquel Serradilla

Forum Leader



Eugenio Martínez

Forum Leader



Faina Zurita

Forum Leader



Gonzalo Babe

Forum Leader

¿Te atreves?

CUANDO EL PROPÓSITO SE VUELVE ACCIÓN: LA FILOSOFÍA DE LIDERAZGO DE JACOBO PARAGES



«Todo lo importante empieza con una decisión: atreverse a avanzar»

Con esta frase, Jacobo Parages condensa una filosofía de vida y liderazgo que trasciende el ámbito personal para convertirse en una guía para quienes lideran personas y organizaciones. Conferenciante, formador, docente y mentor, Parages ha hecho de **la superación una forma de enseñanza** y de **la vulnerabilidad una fuente de fuerza**. No habla de cambio: **lo provoca**. Y lo hace desde la autenticidad, desde la experiencia y desde la convicción de que **los límites, en realidad, están mucho más en la mente que en el cuerpo o en las circunstancias**.

Nacido en Madrid, Parages ha dedicado **más de veinticinco años al mundo corporativo**, ocupando cargos directivos en multinacionales tanto en Inglaterra como en España, principalmente en las áreas de

marketing y comunicación. Tras una carrera exitosa en cuatro grandes compañías, decidió emprender su propio camino: creó su empresa y, en paralelo, consolidó su marca personal. Desde entonces, se ha convertido en **uno de los conferencistas más reconocidos en España y Latinoamérica**, un especialista en motivar a individuos y equipos hacia la búsqueda del **propósito**, la **resiliencia** y el **crecimiento sostenible**.

Su vida, sin embargo, no ha estado exenta de desafíos. A los 28 años fue diagnosticado con espondilitis anquilosante, una enfermedad reumatológica crónica y dolorosa que amenazó con postrarlo en una silla de ruedas. «Dormí sentado durante seis años», recuerda. «Tuve que aprender a convivir con el dolor sin permitir que definiera quién era». Esa adversidad se convirtió en **el origen de una transformación interior profunda**.

En lugar de rendirse, eligió **la actitud de avanzar**: seguir trabajando, seguir aprendiendo y seguir soñando, incluso cuando el horizonte parecía incierto. Es inspirador ver cómo, en un contexto que para muchos habría sido motivo para detenerse, él eligió **no limitarse y convertir el dolor en un motor de crecimiento**; un recordatorio de que, aunque el camino fácil suele tentarnos, es precisamente el que más nos reduce, impidiéndonos descubrir las posibilidades extraordinarias que aparecen cuando decidimos seguir adelante.

De esa experiencia nació su visión del liderazgo: **un liderazgo basado en el propósito, la actitud y la coherencia**. «El propósito y la resiliencia van de la mano», dice. «El para qué llega mucho antes que el por qué». No siempre necesitamos que la vida nos ponga a prueba para encontrar sentido; el verdadero liderazgo nace de **la búsqueda consciente de ese sentido**, ya sea impulsada por la dificultad o por la convicción de creer profundamente en lo que hacemos. Desde esta comprensión, Parages subraya que, cuando los valores de una organización se viven —no solo se enuncian—, **las dificultades se transforman en oportunidades**. «Transmitir el propósito de la empresa y elevarlo a un objetivo común hace que trascienda a uno mismo. Es lo que crea compromiso, confianza y sentido». Esta mirada conecta de manera natural con el propósito de REF: **impulsar a los líderes a ser una fuerza positiva en el mundo**, acelerando su evolución personal, profesional y empresarial desde la conciencia, no solo desde la adversidad.

La coherencia entre su discurso y su acción es tangible. Jacobo ha llevado su filosofía al límite físico y emocional a través de **hazañas deportivas que rozan lo imposible**. Ha cruzado dos veces el Estrecho de Gibraltar a nado, completado el cruce entre Menorca y Mallorca —40 kilómetros en 12 horas— y ha sido la primera persona en rodear la isla de Cabrera junto a otros ocho nadadores, después de superar un tumor. En cada desafío encontró no solo resistencia, sino significado. «La meta no se hace realidad si el camino

no está bien caminado», afirma. Sus travesías en el mar no son simples gestas deportivas: son **metáforas vivas de liderazgo, disciplina, gestión del miedo y trabajo en equipo**.

Esa conexión entre cuerpo, mente y propósito lo ha convertido en **un referente del liderazgo humano**. En sus conferencias — impartidas en universidades, empresas y foros internacionales—, Parages combina su experiencia ejecutiva con su historia de superación personal. Ha ofrecido **más de 250 conferencias y seminarios a empresas en 20 países de Latinoamérica y Europa**, inspirando a miles de líderes a **transformar la adversidad en aprendizaje y propósito**. Su mensaje es práctico y emocional a la vez: enseña a líderes y equipos a **abrazar la vulnerabilidad, a convertir el error en aprendizaje y a recuperar la curiosidad como herramienta de innovación**. «El miedo es el denominador común que paraliza a las organizaciones», dice. «Pero la curiosidad es su antídoto. Un líder humilde y curioso abre la puerta a la creatividad y a la diversidad de pensamiento».

Su manera de enseñar se aleja del discurso motivacional clásico. No busca convencer, sino **provocar reflexión**. En sus palabras hay una invitación a la introspección, a **mirar dentro para luego mirar mejor hacia fuera**. «Un líder comprometido es coherente; un líder humilde es el que tiene el coraje de preguntar y aceptar que no lo sabe todo», afirma. En su visión, **el liderazgo no se trata de dirigir desde el poder, sino de inspirar desde la autenticidad**.

Parages ha llevado este mensaje más allá del mundo empresarial. Es embajador de la Fundación CODESPA, miembro del patronato de World Vision y del consejo asesor de iHelp, desde donde impulsa proyectos de desarrollo humano y social. Su compromiso con la educación y la formación también ha sido reconocido: durante los últimos siete años ha recibido el Diploma a la Excelencia Docente en IE University, donde imparte clases en programas de grado y posgrado. Su influencia lo ha posicionado entre los **Top 100** conferenciantes

españoles, según Thinking Heads.

Pero, si algo resume su esencia, es **su capacidad de inspirar desde la verdad**. «Ser vulnerable no es ser débil. Es aceptar que puedes fallar, que puedes sufrirlo, y desde ahí avanzar», dice. Para REF, donde la confianza y la confidencialidad son pilares de comunidad, **esa vulnerabilidad consciente es la base de la sabiduría colectiva**. Cuando los líderes comparten sus desafíos y aprendizajes en un entorno seguro, surge algo más profundo que la estrategia: **surge la conexión humana que transforma**.

Hoy, desde su labor como conferenciante y mentor, Jacobo Parages acompaña a líderes, equipos y organizaciones a **reencontrarse con su propósito, a cultivar la actitud correcta frente al cambio y a desarrollar una mentalidad de logro que combine ambición con humanidad**. Su historia no es una oda al heroísmo individual, sino **una demostración de que el liderazgo auténtico se construye cuando se alinea lo que se hace con lo que se cree**. Esa misma mirada atraviesa *Lo que aprendí del dolor* —obra que ya alcanza su 13.^a edición—, donde recuerda que «todos tenemos la posibilidad de lograr grandes metas compartidas, que nos lleven a ver que nuestros límites están más allá de lo que creemos». No es un libro sobre sufrimiento, sino sobre **sentido**: sobre cómo **convertir lo inesperado en impulso y transformar lo doloroso en aprendizaje**.

En un mundo donde la velocidad, la exigencia y la incertidumbre marcan el ritmo de las empresas, su mensaje resulta **más vigente que nunca**. Parages nos recuerda que **liderar no es avanzar sin miedo, sino avanzar a pesar del miedo. Que el éxito no siempre se mide en resultados, sino en coherencia**. Y que **la fuerza de un líder se revela no cuando el mar está en calma, sino cuando las olas lo ponen a prueba**.

Porque, al final, **el verdadero liderazgo —como la vida misma— empieza con una decisión: atreverse a avanzar**.

Conoce más sobre Jacobo Parages, su trabajo y su mensaje en www.jacoboparages.com o contáctate directamente a través del correo jpr@jacoboparages.com.

Juan Vera: UNA NUEVA MIRADA HACIA LA SALUD DE LAS MUJERES



Organon es mucho más que una compañía farmacéutica global. Es una organización nacida con el propósito de mejorar la salud integral de las mujeres a lo largo de toda su vida, entendiendo que su bienestar es la base de una sociedad más sana y equitativa. Bajo el liderazgo de **Juan Vera, Presidente & Director General de Organon España y miembro de REF**, la compañía ha asumido la responsabilidad de impulsar un cambio profundo: poner la salud femenina en el centro de la conversación pública, científica y política.

“No hablamos de una tendencia”, señala Vera, “hablamos de una necesidad urgente. **La salud de la mujer ha sido históricamente infraestudiada, y los datos lo demuestran**”. Apenas un 4 % de la inversión farmacéutica en investigación y desarrollo se ha destinado a patologías específicas de la mujer, una cifra que se reduce aún más si se excluye el ámbito oncológico. Este desequilibrio estructural explica muchas de las brechas que siguen afectando al diagnóstico, al tratamiento y a la calidad de vida de millones de mujeres.

Desde su independencia, Organon ha construido un modelo de trabajo que une innovación médica, sostenibilidad y compromiso social, demostrando que la salud con perspectiva de sexo y género no es una opción, sino una responsabilidad. Con presencia en más de 140 países y un portafolio que abarca áreas como la salud reproductiva, cardiovascular, neurológica o respiratoria, la compañía acompaña a las mujeres en cada etapa de su vida, ofreciendo soluciones que buscan mejorar no solo su bienestar físico, sino también su calidad de vida.

“El problema”, explica Vera, “es que durante años se asumió que si un fármaco era seguro en hombres, debía serlo también en mujeres”. Esa forma de pensar llevó a que, en muchos ensayos clínicos, las mujeres estuvieran infrarrepresentadas o directamente excluidas. **Y esa exclusión se apoyaba, fundamentalmente, en dos razones.**

La primera tenía que ver con la complejidad biológica. Los ciclos hormonales, los biorritmos y las distintas

etapas vitales de las mujeres se percibían como variables difíciles de controlar en los estudios. “Pero esa es la realidad”, señala Vera. **“Esa complejidad no es un problema: es parte de la biología femenina, y no puedes simplemente ignorarla”.**

La segunda razón era la seguridad. Para evitar riesgos, especialmente relacionados con el embarazo, se excluía de forma sistemática a mujeres en edad fértil o con posibilidad de quedarse embarazadas. Como resultado, los ensayos clínicos se realizaban con una muestra femenina muy reducida, y se asumía que los resultados obtenidos en hombres podían extrapolarse al resto de la población. Hoy sabemos que esa decisión tuvo consecuencias importantes: brechas de conocimiento, retrasos en el diagnóstico, tratamientos menos eficaces y problemas de seguridad que solo se hicieron visibles cuando los fármacos se utilizaron en mujeres en la vida real.

El propósito de Organon va más allá de los medicamentos. Se trata de impulsar un cambio cultural que reconozca las diferencias biológicas y sociales, derribe los sesgos históricos y contribuya a construir un sistema sanitario más equitativo y sensible a las realidades de las mujeres. A través de su área de biosimilares, la compañía trabaja además por un acceso más equitativo a tratamientos innovadores, reduciendo barreras económicas y reforzando la sostenibilidad de los sistemas de salud.

Ese compromiso se traduce en acciones concretas que van más allá del laboratorio. Su apuesta por una investigación más inclusiva y por una atención sanitaria con enfoque de género ha inspirado iniciativas que buscan repensar cómo se entiende la salud femenina. Entre ellas, destaca **MIRADA**, un proyecto que promueve una forma distinta de abordar la atención médica, más humana, más consciente y más equitativa. **“Existe una evidencia científica clara de que, para una misma enfermedad, los síntomas, la evolución y la respuesta al tratamiento no son iguales en hombres y mujeres, pero esta evidencia no se ha traducido en cambios en la práctica clínica”**, afirma Vera.

Uno de los ejemplos más claros es la **enfermedad cardiovascular**, que sigue siendo la **primera causa de muerte en mujeres**, a pesar de que durante años se ha percibido como un problema mayoritariamente masculino. “Si preguntamos por los síntomas de un infarto, la mayoría respondería con los clásicos: dolor en el pecho o en el brazo izquierdo. Pero esos son, en gran parte, síntomas masculinos”, explica Vera. En las mujeres, los síntomas suelen ser distintos: mareos, náuseas, dolor en espalda o cuello o fatiga inusual. “Lo preocupante es que muchas veces ni las pacientes ni el sistema los reconocen, y eso retrasa diagnósticos y tratamientos”.

En ese contexto, Vera tiene claro que el papel de Organon no puede limitarse únicamente a la ciencia. **“No podemos quedarnos solo en lo científico, porque con eso no es suficiente”**, afirma. Por eso entiende a Organon como **la chispa que conecta a expertos, médicos, sociedades científicas, administraciones públicas y empresas**, convencido de que sólo desde esa conexión es posible transformar el conocimiento en cambios reales en la práctica médica y en la vida de las mujeres. Décadas de infrarrepresentación en investigación y ensayos clínicos han demostrado que la evidencia, por sí sola, no basta si no llega

a quienes prescriben, a quienes toman decisiones y a quienes diseñan políticas públicas.

En esta misma línea nace **Carmen**, una alianza pionera impulsada por Organon junto a empresas, universidades y fundaciones que comparten una misión común: reducir las desigualdades que siguen afectando la salud de las mujeres. Carmen representa un esfuerzo colectivo que une ciencia, comunicación y educación para generar impacto real desde la colaboración. Su objetivo es claro: pensar, hablar y actuar para lograr una sociedad más informada y consciente de las brechas que persisten.



Juan Vera y la Ministra de Sanidad - Mónica García Gómez en la presentación oficial de Alianza Carmen.

Organon también ha creado espacios de diálogo que acercan la salud femenina al día a día de las personas. El podcast **“Salud con Perspectiva”** es uno de ellos: un espacio abierto a voces diversas donde se abordan temas como la salud mental, la conciliación, el autocuidado o los nuevos modelos de atención. Conversaciones honestas que ayudan a visibilizar realidades que durante demasiado tiempo han permanecido invisibles.

Para Vera, la **educación y la concienciación** son claves. Educación para las mujeres, para que reconozcan sus síntomas y, cuando se encuentren mal, acudan al médico lo antes posible. Educación para los profesionales sanitarios, para que integren las diferencias biológicas y sociales en su práctica clínica. Y

educación para la sociedad y las instituciones, porque sin conciencia colectiva, el cambio es imposible. Este proceso, reconoce, **es un camino largo**: la falta histórica de investigación, la complejidad de los ensayos clínicos y la necesidad de cambiar protocolos y hábitos de prescripción hacen que el avance no sea inmediato. “Sabemos que es lento”, afirma, “pero también que es el único camino posible”.

Este enfoque no solo mejora diagnósticos y tratamientos: **empodera a las mujeres**. Les da información, lenguaje y legitimidad para participar activamente en las decisiones sobre su salud. Y ese empoderamiento tiene un impacto que va mucho más allá del ámbito sanitario: cambia dinámicas sociales, culturales y políticas. Cambia la forma en que entendemos la ciencia y su relación con la vida cotidiana. En definitiva, contribuye a transformar el mundo desde lo concreto y lo real.

De igual forma, Organon impulsa la equidad desde dentro, fomentando la diversidad, la igualdad de oportunidades y el liderazgo femenino como motores de crecimiento y creatividad. Este compromiso interno se complementa con una estrategia ambiental que refuerza su visión holística de la salud: cuidar del planeta es también cuidar de las personas.

En este camino, **REF ha tenido un papel clave en la forma de liderar de Juan Vera**. Acostumbrado al entorno de las grandes multinacionales, compartir espacio con líderes de sectores, tamaños y realidades muy distintas le permitió ampliar su mirada, escuchar otras preocupaciones y enriquecer su toma de decisiones. “REF te obliga a salir de tu burbuja y a cuestionar certezas”, reconoce. Una experiencia que ha reforzado un liderazgo más empático, más consciente y más conectado con la realidad.

Organon demuestra que es posible liderar desde el propósito. Cada iniciativa responde a una visión compartida: construir un futuro más humano, inclusivo y saludable. Un liderazgo que redefine la manera en que entendemos la salud femenina, situando la ciencia al servicio de la vida y la empresa al servicio del bien común.

En REF, compartimos con Juan Vera y Organon la convicción de que liderar es actuar con propósito. Su trabajo refleja muchos de los principios que guían también a nuestra comunidad: poner a las personas en el centro, cuestionar lo establecido y construir desde la colaboración. Porque **avanzar en la salud de las mujeres es avanzar en todo lo demás.** ■

ALTEX AM:

20 AÑOS DE INVERSIÓN ACTIVA Y PROTECCIÓN INTELIGENTE

En un escenario financiero cada vez más volátil, en el que los cambios aparecen sin previo aviso y los ciclos se acortan, **Altex Asset Management** se ha consolidado como una gestora independiente especializada en fondos de inversión, combinando tres ideas que rara vez se ven juntas: **rapidez de reacción, rentabilidad a largo plazo y un sistema de cobertura propio.**

Un equipo enfocado en datos, no en opiniones

Fundada por profesionales con amplias trayectorias en mercados globales, **Altex** basa su estrategia en la gestión activa y en la toma de decisiones apoyada en datos, modelos basados en casuísticas reales y una apuesta por la lógica que, a la vista de los resultados, funciona mucho mejor que la intuición o las corrientes de opinión.

El equipo está liderado por **Carlos Dexeus (Presidente del Consejo)** y **Enrique Bailly-**

Baillièrè (Director General/CIO), responsable del diseño de modelos y de la arquitectura de riesgos que define hoy a la casa. Su visión es clara: *estar siempre en el mercado, pero nunca desprotegidos.*

Una visión sustentada en tres compromisos clave:

- la **gestión activa altamente dinámica,**
- el **análisis profundo** de datos y factores,
- y una obsesión por **proteger el patrimonio del cliente en los momentos complicados,** en lugar de limitarse a “aguantar el tipo” cuando llegan las caídas.

Los fondos Altex: cuatro estrategias, un mismo objetivo



Altex AM gestiona actualmente **cuatro fondos de inversión**, para perfiles y necesidades diferentes, pero con un mismo hilo conductor: **aprovechar cada subida del mercado y reducir el impacto de las caídas con un sistema de cobertura propio, Altex DIPS.**

1. Altex Momentum

Fondo multiestrategia de renta variable que combina varios factores —Momentum, Growth, Quality, Value y High Dividend— en una cartera robusta ante las distintas fases del ciclo económico. Con más de veinte años generando rentabilidad, está pensado para inversores que buscan rendimientos en renta variable mediante una gestión muy activa a lo largo del ciclo.

2. Altex Quality

Centrado en **compañías de alta calidad**, con balances sólidos y beneficios estables, su objetivo es superar a los grandes índices internacionales protegiendo el capital. Combina la selección exigente de valores con el uso de **DIPS**, controlando el riesgo en entornos volátiles. En los últimos años se ha situado entre los mejores fondos *quality* de Europa en rentabilidad acumulada.

3. Altex Growth

Un fondo **global de crecimiento con protección**, orientado a capturar el potencial de compañías con alto recorrido a largo plazo, pero integrando el sistema de coberturas para suavizar los episodios de caídas del mercado. Una alternativa para quienes quieren crecimiento sin renunciar a una gestión prudente del riesgo.

4. Altex Tactical

La propuesta más flexible de la casa: este fondo **compra protección en mercados bajistas y la vende en mercados alcistas**, aprovechando las ineficiencias del mercado de derivados. Está especialmente orientado a inversores que valoran una gestión táctica del riesgo, adaptándose rápidamente a nuevos escenarios.



Carlos Dexeus,
Presidente del Consejo.



Enrique Bailly-Baillière,
Director General/CIO

Al cierre de **octubre de 2025**, los cuatro fondos presentaban rentabilidades positivas en el año, cumpliendo con la filosofía de la gestora de *crecer con disciplina, gestionando el riesgo de forma activa*:

- **Altex Quality: +12,48 %**
- **Altex Momentum: +8,10 %**
- **Altex Growth: +7,60 %**
- **Altex Tactical: +4,57 %**

DIPS: el sistema de protección que marca la diferencia

En comparación con otras gestoras, el elemento que más distingue a **Altex AM** es **DIPS (Dynamic Index Protection System)**, un sistema propio de cobertura lanzado en octubre de 2022, tras **más de veinte años** analizando el comportamiento de diferentes activos en las grandes crisis financieras.

Altex DIPS tiene un objetivo muy concreto: *proteger las carteras en los grandes descensos sin necesidad de salir del mercado.*

Para lograrlo, el modelo actúa en tres niveles:

- Se apoya en **análisis técnicos a corto plazo** y en el estudio sistemático de crisis anteriores.
- Utiliza **derivados sobre índices** (principalmente futuros sobre índices como S&P 500 o Nasdaq 100) para cubrir la exposición a renta variable cuando las señales del mercado se deterioran.
- Ajusta el nivel de cobertura de forma **dinámica**, aumentando la protección en fases bajistas intensas y reduciéndola en entornos de recuperación.

En la práctica, esto ha permitido que fondos como **Altex Momentum** o **Altex Quality** hayan soportado mejor las grandes correcciones recientes y se hayan recuperado más rápido una vez superados los momentos de crisis. Diversas comparativas independientes destacan cómo la combinación entre gestión activa y **DIPS** ha generado un comportamiento superior al de los índices en periodos de elevada tensión en los mercados.

Transparencia, pedagogía financiera y seguimiento cercano

Más allá de los resultados, otra seña de identidad de **Altex** es su esfuerzo continuo por **“explicar lo que hace”**. Uniendo transparencia y formación financiera, la gestora mantiene un blog con artículos sobre:

- gestión de riesgos,
- coberturas,
- mejores prácticas en la inversión en fondos,
- y análisis del mercado mensuales y trimestrales, siempre con un tono didáctico y orientado al inversor final.

Buena parte de estos contenidos están firmados por **Enrique Bailly-Baillière**, que también participa habitualmente en entrevistas, webinars y encuentros con inversores para explicar la lógica que hay detrás de **DIPS** y de las decisiones de inversión de la casa.

Si hoy los inversores buscan solidez, metodología y protección real de su capital, **Altex AM** se presenta como un socio para el **crecimiento a largo plazo, con modelos basados en datos y un sistema de cobertura que marca la diferencia.**■

LAS CUATRO FUERZAS DE LA SABIDURÍA PROFESIONAL

EVOLUCIONAR, APRENDER, COLABORAR Y ACONSEJAR.

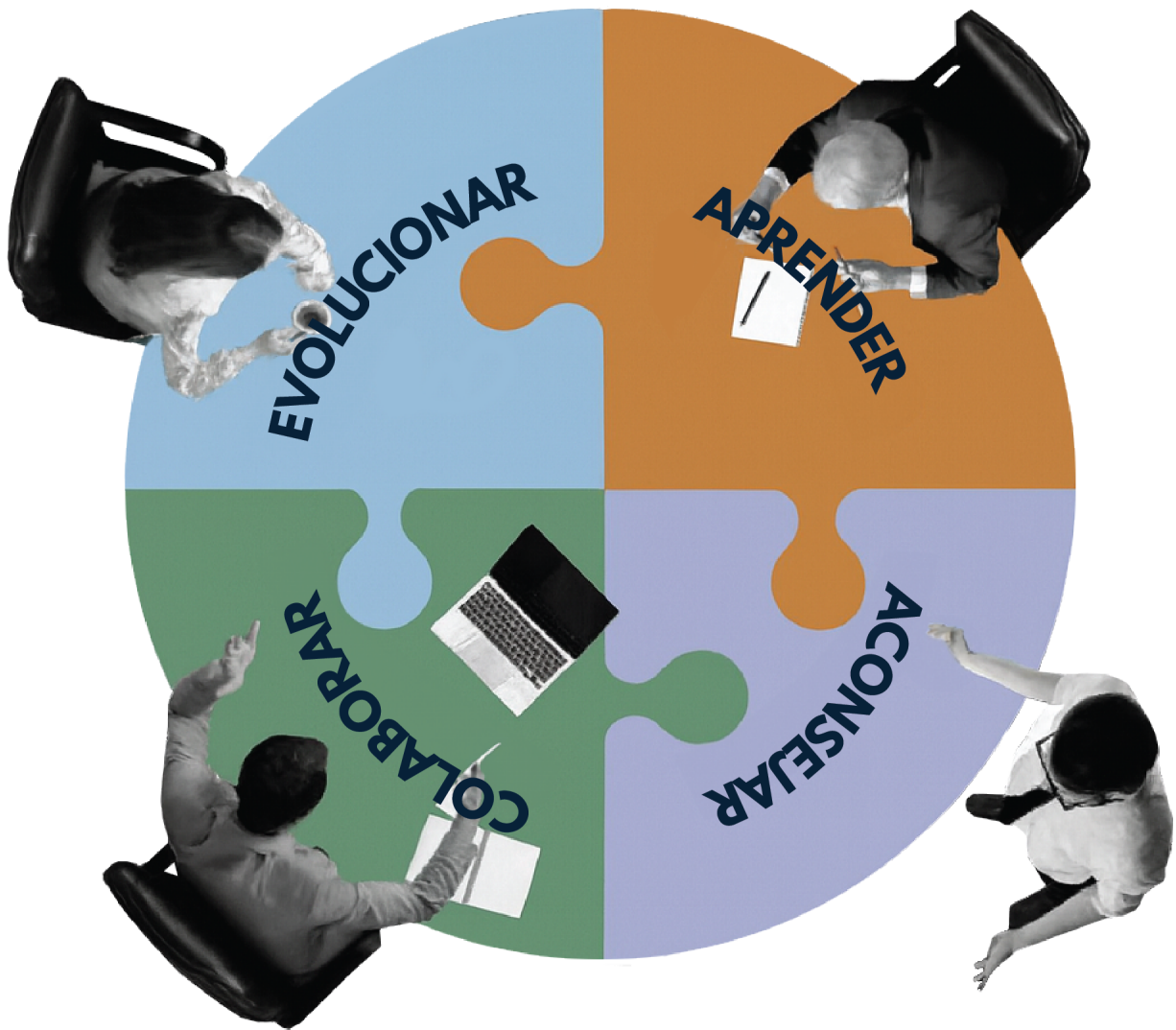
El marco de Chip Conley en la práctica REF

En el trabajo de **Chip Conley**, la carrera profesional no se entiende como una escalera de ascensos, sino como un ciclo de fuerzas que se entrelazan. Lo esencial no es recorrerlas en orden, sino sostenerlas en equilibrio dinámico: **evolucionar, aprender, colaborar y aconsejar**.

La experiencia de **REF** muestra cómo estas fuerzas operan en la vida real de los líderes empresariales. *Evolucionar* significa atravesar transiciones con apertura, soltar identidades y redefinir lo que significa liderar en un contexto cambiante. *Aprender* es mantener viva la curiosidad intelectual y la humildad de quien se atreve a desaprender. *Colaborar* implica tejer redes de confianza y abrir el juego a la sabiduría colectiva, porque ningún líder trasciende en soledad. *Aconsejar* es metabolizar la experiencia para ofrecerla como brújula a otros, sin caer en el dogma, sino en la generosidad del intercambio.

Lo que diferencia a **REF** es que no se trata de teoría, sino de práctica compartida. Los foros funcionan como un laboratorio donde la sabiduría se multiplica: cada transición individual se vuelve aprendizaje colectivo, y cada la historia de éxito o fracaso alimenta la resiliencia de todo el grupo. En ese proceso, la ambición no se opone a la humildad, y la competitividad encuentra su contrapeso en la confianza mutua.

En un entorno donde la longevidad empresarial depende tanto de la innovación como de la capacidad de reinención personal, **REF** demuestra que la verdadera ventaja no está en acumular conocimiento, sino en ponerlo en circulación. Esa es la fuerza de la sabiduría colectiva: líderes que evolucionan, aprenden y sirven al mismo tiempo, potenciando no solo sus empresas, sino todo un ecosistema de valor compartido.



Evolucionar: Transiciones, cambios de identidad, transformar el miedo en curiosidad.



Aprender: Mentalidad de principiante, desaprender, crecer desde la incomodidad.



Colaborar: Inteligencia colectiva, aprendizaje intergeneracional.



Aconsejar: Experiencia metabolizada que se comparte con generosidad y guía.

El éxito profesional no se mide solo en logros individuales, sino en la capacidad de inspirar, acompañar y abrir camino a quienes vienen detrás.

GSD Y SU FILOSOFÍA DE EDUCAR PARA TRANSFORMAR:

EL MODELO COOPERATIVO QUE
FORMA LÍDERES CON CONCIENCIA

En un tiempo en que la incertidumbre parece ser la única constante, hablar de educación es hablar del **futuro**. No de un concepto abstracto, sino de ese futuro tangible que dependerá de quienes hoy aprenden a **pensar, decidir y convivir**. En ese escenario, la Cooperativa Gredos San Diego se consolida como una de las experiencias empresariales más singulares de España: **una cooperativa donde más de mil doscientas cincuenta personas** —profesores, personal administrativo, de cocina, limpieza y dirección— comparten no solo un proyecto, sino **una visión común sobre lo que significa educar**.

José Luis Miranda, presidente de la cooperativa, lo resume con serenidad: «Al ser cooperativistas, somos dueños de nuestra propia empresa. Y lo que es tuyo, lo defiendes». Esa frase, tan sencilla como contundente, explica gran parte del espíritu de GSD: **una organización donde cada voz cuenta** y donde la educación se construye en comunidad. Lo que comenzó hace más de cuatro décadas con dieciocho fundadores es hoy **una red de diez colegios en España, dos internacionales y más de quince mil alumnos** que crecen en un entorno pensado para **formar líderes con conciencia**.

El modelo GSD no enseña solo conocimientos, enseña actitudes.

Desde los primeros años, los alumnos participan en **asambleas**, expresan sus ideas y aprenden a discrepar con respeto. No se trata de reproducir fórmulas, sino de **entrenar la libertad de pensamiento**, esa que permite formar criterio propio en un mundo donde todo parece cambiar demasiado rápido. «Un niño de cinco años no puede ser líder de su vida todavía —dice Miranda—, pero sí puede aprender a expresar lo que siente y entender el valor del respeto, la humildad y la libertad».

En GSD, **el liderazgo**

no se impone, se comparte. El aula es un espacio de cooperación donde se aprende que **el éxito individual tiene poco sentido si no contribuye al bienestar del grupo**. Quizá por eso, en cada proyecto hay algo más que aprendizaje: **hay propósito**. La educación financiera, el emprendimiento, el trabajo en equipo y la empatía se entrelazan en una metodología variada, dinámica y viva.

Los alumnos aprenden a emprender en la vida, a esforzarse, a ser críticos y, sobre todo, a entender que el conocimiento cobra valor cuando se pone al servicio de los demás.

Innovar, para GSD, no significa seguir tendencias, sino **renovar convicciones**. Fueron pioneros en bilingüismo cuando nadie hablaba de globalización en las aulas; integraron piscinas, campos de fútbol y programas basados en estudios de neurociencia antes de que se hiciera popular hablar de bienestar escolar. Y hoy, tras más de cuarenta años, continúan renovando su proyecto educativo para adaptarse a un mundo donde **la tecnología crece más rápido que la reflexión**. «La inteligencia artificial es una gran herramienta si se utiliza bien —dice Miranda—; debe impulsar, no reemplazar el pensamiento».

Esa búsqueda de equilibrio entre lo digital y lo humano define su filosofía. En tiempos donde las pantallas dominan el día a día, GSD apuesta por mantener vivo el contacto con lo esencial: **los libros, el diálogo, la curiosidad**. «Estamos bombardeados por la tecnología. Pero necesitamos que el cerebro se desarrolle, que el pensamiento siga vivo».

Esa coherencia se extiende más allá de las aulas. En Camerún, GSD sostiene **una escuela para 440 niños**, con recursos mínimos, donde el uniforme cuesta apenas un



euro y representa mucho más que una prenda: **es protección, dignidad y futuro**. Allí, como en sus diez colegios en España, se enseña que **la ética y la educación no se predicán, se practican**. «Es un proyecto de ética y dignidad», explica Miranda. «Los uniformes protegen a las niñas, les dan acceso a la educación y seguridad en su entorno». En Costa Rica, la cooperativa impulsa otro proyecto educativo donde se repite la misma idea: **la educación como herramienta de libertad**.

El uno por ciento de todo lo que generan los colegios GSD se destina directamente a mantener la escuela de Camerún. No es filantropía, **es coherencia**. La responsabilidad

social está integrada en la estructura del proyecto, como un recordatorio de que **educar también es un acto de responsabilidad colectiva**.

Cuando se le pregunta qué debería cambiar en la educación española para preparar a los próximos líderes del país, Miranda no habla de recursos ni de leyes, sino de **vocación**. «El amor por la docencia es fundamental. La educación debe dar las bases para enfrentar la vida. Luego, el adulto elige su camino». También reclama **estabilidad**, que los poderes políticos puedan alcanzar acuerdos que no cambien con cada legislatura. «La educación y la sanidad no pueden ser moneda de cambio».

GSD ha aprendido a navegar los cambios sin perder el timón. Con **más de dos mil trabajadores**, quince mil estudiantes y proyectos que van desde la sostenibilidad hasta la salud y la gestión social, su impacto va **más allá de la enseñanza**. «Lo que te queda en la vida es la educación —dice Miranda—. Es lo que construye el futuro del país».

Hablar con él es entender que **el liderazgo que buscan formar no se mide por cargos, sino por conciencia**. Los líderes del mañana no serán quienes más manden, sino quienes mejor comprendan **el valor de lo común**. Y en esa lección, GSD lleva **más de cuarenta años marcando el camino**. ■



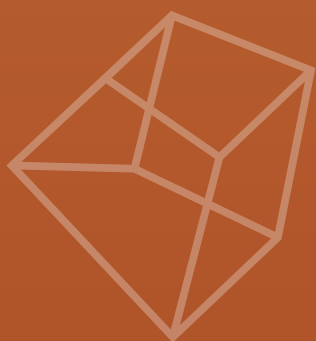
Porque, si algo demuestra su historia, es que la educación no solo enseña a leer el mundo: enseña a transformarlo.



GSD
cooperativa

En GSD Cooperativa nos comprometemos, cada día, a dedicar el talento de 1.700 profesionales a mejorar la vida de quienes nos rodean. Creemos en la educación como base para conseguir, entre todos, una sociedad más solidaria, innovadora, capaz, justa y libre. **Formamos a los profesionales que mejorarán las empresas**, ayudamos a las empresas a transformar su futuro y unimos a las personas en un objetivo común:

**APRENDER EN EQUIPO PARA
AVANZAR JUNTOS.**



Conoce más en: www.gsdeducacion.com

Toni Nadal

SOBRE LA DISCIPLINA INTERIOR DEL LIDERAZGO

Una mirada al esfuerzo, la humildad y el propósito como pilares del éxito sostenible.

En los negocios, como en el deporte, la diferencia entre los buenos y los grandes rara vez está en el talento. Esa fue una de las ideas centrales que compartió Toni Nadal —tío y entrenador de Rafael Nadal durante más de veinticinco años— en un encuentro organizado por REF España y la Universidad Francisco de Vitoria (UFV). La institución, fundada en 1993 y bautizada en honor al humanista del siglo XVI que defendió la dignidad de la persona y el derecho internacional, se ha consolidado como **un espacio de reflexión sobre liderazgo y propósito**. Ese espíritu impregnó una jornada en la que líderes empresariales, estudiantes y miembros de REF exploraron lo que significa **formar carácter en tiempos de cambio**.

El conversatorio, que reunió a Andrés Aramburú, director general de REF España; Daniel Sada, rector de la Universidad Francisco de Vitoria; Toni Nadal, entrenador y embajador de la Rafa Nadal Academy; y José María Michavila, presidente del Consejo Consultivo de REF España, giró en torno a una misma convicción: **el liderazgo auténtico se construye sobre carácter, fortaleza mental e integridad**.

Más allá del tenis, el mensaje de Toni Nadal trascendió el ámbito deportivo para adentrarse en **una filosofía de vida que une el esfuerzo con el sentido ético de la acción**. «El drive me hizo ganar muchos puntos, la actitud me hizo ganar muchos partidos», recordaba al hablar de su sobrino. En esa frase se condensa

toda una visión del éxito: **la técnica puede abrir oportunidades, pero es la actitud la que permite sostenerlas**. Pelear cada punto, levantarse tras cada tropiezo y mantener el compromiso incluso cuando parece imposible no solo genera resultados, sino **confianza**, dentro y fuera de la pista.

En el mundo empresarial sucede algo parecido: **los equipos confían en un líder no porque siempre acierte, sino porque jamás se rinde**. Esa coherencia entre esfuerzo y compromiso transmite una certeza difícil de fingir. Para Toni, **el verdadero compromiso nace de la gratitud**: entender que cada oportunidad —un patrocinador, un cliente, un equipo— merece respeto y entrega total. Rafael podía perder un partido, pero nunca dejaba dudas sobre si lo había dado todo, y esa actitud inspiraba una confianza que trascendía la pista. Esa certeza proyectaba una reputación de integridad que lo acompañó toda su carrera. En el ámbito empresarial ocurre lo mismo: **la confianza no surge de los discursos, sino de la constancia en hacer las cosas bien**. Ser agradecido, actuar con ética y darlo todo no es solo un deber moral; **es también una estrategia sostenible que multiplica oportunidades**.

El liderazgo auténtico, según Toni, exige **coherencia entre palabras y acciones**. «Hay gente que tiene que saber cuándo tiene que apretar y, cuando es necesario, apretar; eso es un buen líder». La frase encierra una comprensión

profunda del liderazgo situacional: **la sensibilidad para calibrar la exigencia sin perder humanidad**. Pero su reflexión va más allá de la gestión: «Es imposible ser un buen líder si no eres buena persona, porque tarde o temprano el otro no va a confiar en ti». La ética, por tanto, no es un adorno, sino **el cimiento sobre el que se construye la confianza**. En una sociedad obsesionada con las apariencias, donde a menudo se confunde representación con realidad, esta afirmación recupera **el valor esencial de la autenticidad**.





CFV

KLF

ENCUENTRO CON TONI NADAL:

LIDERAZGO, EQUIPO Y VALORES

“

Algunos nacen con capacidades excepcionales, pero el verdadero talento se construye con horas de trabajo” - **Toni Nadal**



En su lectura del talento, Toni Nadal se distancia de la idea romántica del don natural. «Algunos nacen con capacidades excepcionales, pero el verdadero talento se construye con horas de trabajo». En su filosofía, **la voluntad es el verdadero motor**. Lo que diferencia a los grandes no es lo que reciben al nacer, sino su disposición a superarse cada día. Rafael Nadal, decía, tenía habilidades notables, pero **su grandeza vino de su capacidad para transformar el potencial en disciplina**. La lección vale para cualquier organización: **la excelencia se forja en la repetición consciente**, no en los destellos de inspiración. En un mundo empresarial dominado por la inmediatez, esta idea invita a preguntarnos qué tipo de éxito estamos promoviendo: **el que brilla rápido o el que perdura**.

La formación del carácter, para Toni, **requiere incomodidad**. Entrenaba a su sobrino en canchas en mal estado, con sesiones extenuantes o ejercicios repetitivos. No buscaba perfección técnica, sino **fortaleza mental**. «El talento se construye en la calma; el carácter, en la tempestad». Ese principio encierra una verdad psicológica profunda: **el crecimiento real ocurre cuando aprendemos a tolerar la frustración**. En la empresa, del mismo modo, los equipos que se protegen de toda dificultad se debilitan; los que aprenden a atravesarla juntos, **se fortalecen**. La resiliencia no nace del confort, sino **de la exposición controlada a la adversidad**.

Toni desmontó también la narrativa del sacrificio heroico. «Cuando lo haces por ti, no es sacrificio: es el precio que pagas por lo que deseas». Entrenar en Australia o competir en un Grand Slam no es, en su visión, un acto de sacrificio, sino **de coherencia con un propósito elegido**. El éxito, decía, **exige pagar un precio**: tiempo, renunciaciones, presión. Lo que distingue a quienes llegan más alto es su claridad al asumir ese precio. En los negocios, como en la vida, lo peligroso no es el esfuerzo, sino **recorrer el camino sin haber definido por qué vale la pena hacerlo**.

Al final, su mensaje trasciende el deporte y se instala en **la ética del liderazgo contemporáneo: el verdadero éxito no se mide en trofeos ni en cifras**, sino en la capacidad de **sostener la excelencia con humildad, propósito y gratitud**. Toni Nadal lo resume sin adornos: **carácter, voluntad y ética no son atributos de unos pocos; son decisiones diarias** que marcan la diferencia entre quienes solo alcanzan la cima y quienes logran permanecer en ella. ■



¿Te lo perdiste?
Mira los puntos clave aquí.

ALTEX

Altex Asset Management es una empresa independiente de gestión de activos especializada en fondos de inversión y carteras personalizadas.

Somos un equipo de expertos apasionados por la gestión de inversiones y la protección del patrimonio de nuestros clientes, con un enfoque basado en la disciplina, la innovación y la transparencia.

DANDO FORMA AL FUTURO

Conoce más en: www.altex-am.com

EL VERDADERO RETO NO ES LLEGAR A LA CIMA, SINO NO CAER DE ELLA

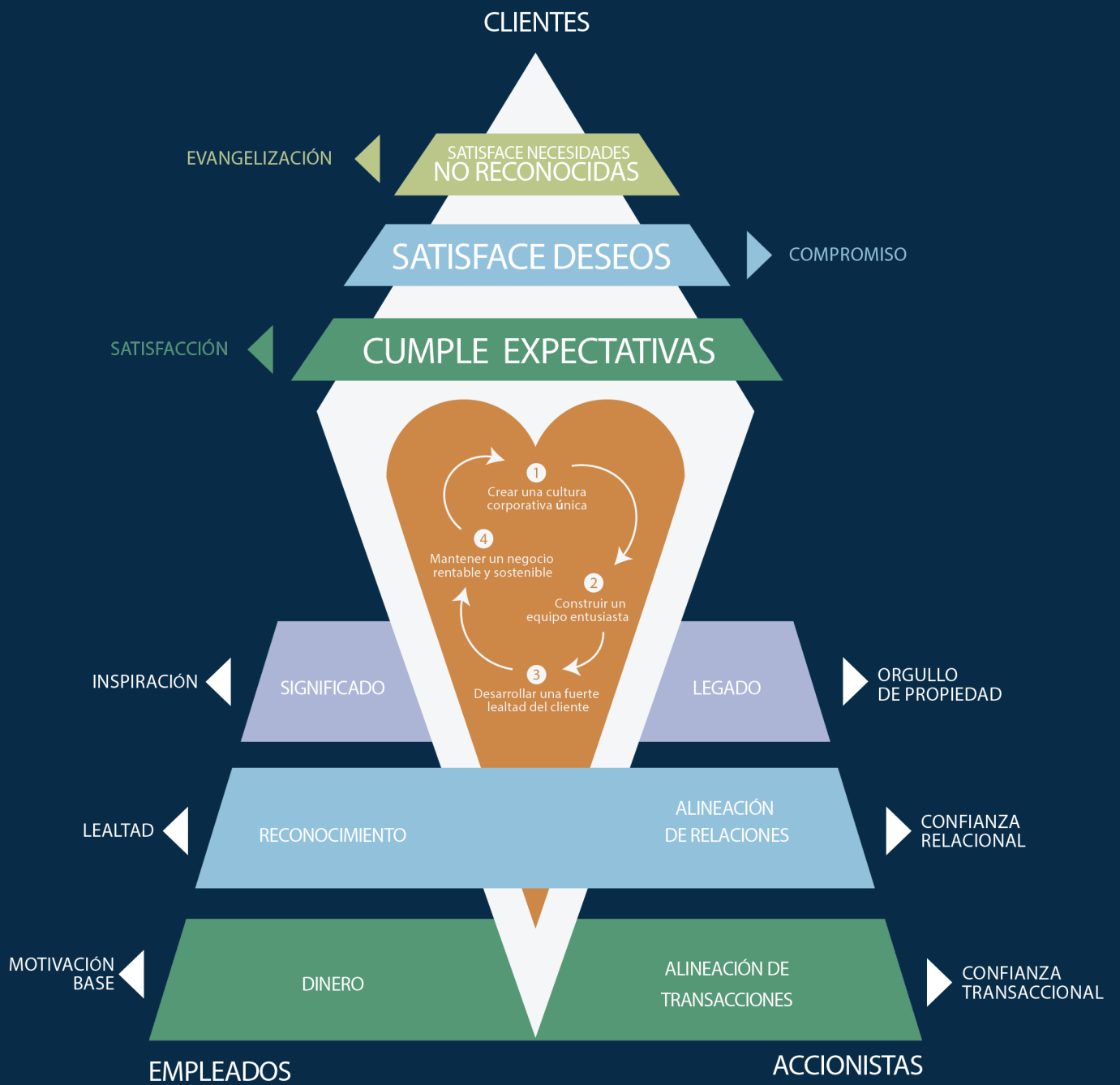
Chip Conley y la lógica de Peak Performance aplicada a empresas que buscan trascender

Fundar una compañía es un acto de audacia. Pero, como recuerda **Chip Conley**, mantenerla en estado de *peak performance* es un reto mayor. Alcanzar un pico de desempeño puede generar euforia temporal, aunque la verdadera medida del liderazgo está en sostenerlo.

Peak performance no se limita a cifras récord ni a productividad desbordada. Es un estado de fluidez: confianza, concentración total y sensación de esfuerzo sin fricción. En el plano organizacional, esto se traduce en empleados inspirados, clientes entusiasmados y accionistas orgullosos.

El peligro llega con la meta. Muchas empresas, al alcanzar un logro, se estancan en la complacencia. Conley insiste en que la única manera de evitar la caída es mantener el producto y el servicio en evolución constante. Satisfacer expectativas ya no es suficiente: hay que sorprender necesidades no reconocidas, cultivar significado y proyectar legado.

Las grandes empresas no solo conquistan la cima: diseñan la arquitectura cultural que les permite habitarla.



*Chip Conley y la lógica de Peak Performance aplicada a empresas que buscan trascender

SINGULARITY SPAIN 2025:

DOS DÍAS PARA MIRAR DE FRENTE LA DÉCADA QUE VIENE.

REF estuvo presente en el **Singularity Spain 2025**, un encuentro que durante dos días reunió en Madrid a algunas de las **voces más influyentes en inteligencia artificial, biotecnología, robótica, energía y transformación tecnológica**. Más que un evento, fue **una inmersión directa en la velocidad real** con la que se está moviendo el mundo, y una oportunidad para observar desde dentro hacia dónde se está desplazando **la frontera de lo posible**.

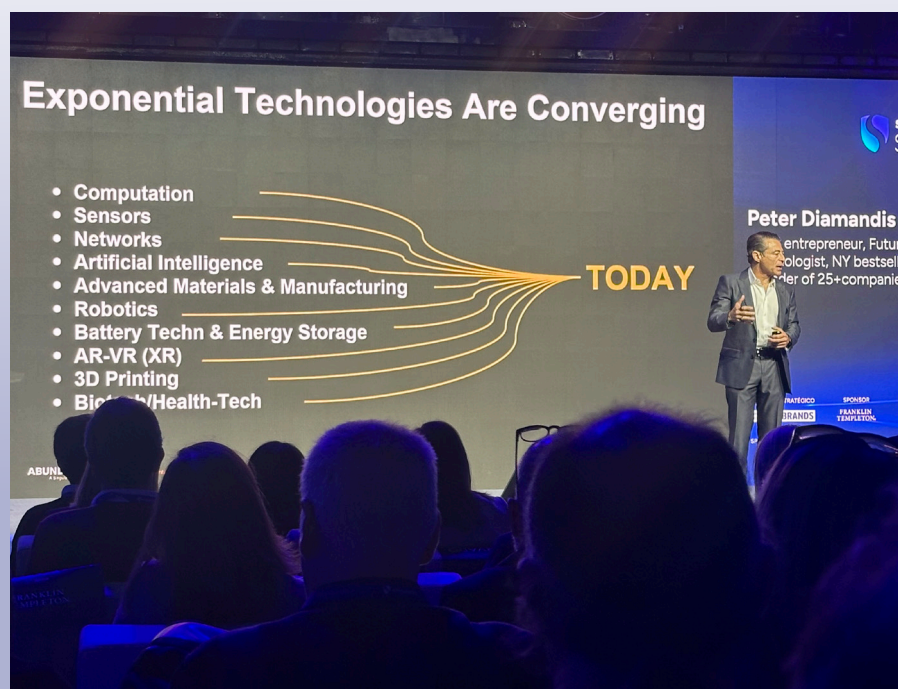
A medida que avanzaban las sesiones, la sensación era clara: **estamos entrando en una fase en la que la innovación deja de sentirse lejana para empezar a tocar las operaciones, las decisiones y los modelos de negocio**. Hablamos de tecnologías que evolucionan casi en tiempo real, de **infraestructuras que determinarán qué países ganan relevancia y de nuevas capacidades que modificarán la forma en que lideramos y construimos organizaciones**.

Las conversaciones sobre inteligencia artificial destacaron cómo esta herramienta está pasando de ser una curiosidad a convertirse en **parte del día a día de cualquier empresa**. Ya no se trata solo de automatizar tareas, sino de **multiplicar la capacidad de análisis, de generar escenarios y de elevar la calidad de las decisiones**.

En paralelo, los avances en robótica humanoide mostraron un futuro donde **la colaboración entre personas y máquinas será más cercana, más eficiente y, sobre todo, más inevitable**.

La biotecnología, por su parte, dejó entrever cambios igual de significativos, con investigaciones que **aceleran terapias, prolongan vida** y abren preguntas profundas para **la gestión generacional, el talento y la planificación estratégica de largo plazo**. Y en varias charlas surgió un mensaje inesperado pero determinante: **la nueva economía digital dependerá tanto de infraestructura energética como de software**. En ese mapa, España aparece con **una oportunidad real** gracias a su matriz renovable y a la posibilidad de atraer centros de datos y proyectos que requerirán **cantidades masivas de energía limpia**.

Para REF, estar en el *Summit* fue un recordatorio de **la fuerza de la comunidad**: ningún líder navega solo un entorno que se transforma tan rápido. Los dos días dejaron una idea clara: **el futuro no se anticipa desde lejos, se entiende estando cerca de quienes lo están construyendo**. Y es precisamente ahí donde **una red como REF marca la diferencia**: ayuda a **interpretar el cambio, ajustar el rumbo y seguir avanzando con mayor claridad** cuando todo alrededor acelera. ■



En IOON desarrollamos soluciones tecnológicas avanzadas para transformar negocios y crear un impacto real. A través de nuestras tres líneas de negocio —TaaS, Tech Services y Tech Innovation— ofrecemos talento, servicios tecnológicos y desarrollo de innovación a medida.



Conoce más en: www.ioon.es

DIEZ AÑOS QUE VALEN POR CIENTO

CÓMO LIDERAR EN LA DÉCADA DE LA SUPERINTELIGENCIA, LOS ROBOTS Y LA LONGEVIDAD.

Escuchar a Peter Diamandis en el Singularity Summit 2025 en Madrid no se siente como asistir a una charla de tecnología, sino como si alguien te cambiara la escala del tiempo. De pronto, la frase de Ray Kurzweil que Peter repite casi de memoria —“veremos tanto progreso entre 2025 y 2035 como entre 1925 y 2025”— deja de ser una exageración futurista y se convierte en un marco estratégico incómodo: **lo que antes ocurría en un siglo, ahora cabe en una década.**

En 1925, el Ford Model T era alta tecnología, solo una minoría tenía electricidad en casa y el teléfono era un lujo. Imaginar la distancia entre ese mundo y el nuestro ayuda a dimensionar lo que Peter está diciendo: esa misma distancia nos separa de 2035.

Peter articula esta década como una convergencia de tres fuerzas que se retroalimentan: **inteligencia artificial acelerada, robots humanoides y longevidad radical.** Pero lo relevante para una comunidad de líderes no es la lista, sino la lectura de fondo: **estamos entrando en una época en la que la información es abundante, pero el criterio es escaso.** No falta conocimiento; falta la capacidad de convertir ese conocimiento en dirección y decisiones sabias.

La conversación sobre inteligencia —humana o artificial— se

ha multiplicado. Pero lo que realmente empieza a importar es otra cosa: lo que cada líder es capaz de hacer con ella.

La primera fuerza es la inteligencia artificial acelerada, y Peter deja claro que no es magia: es ingeniería. La aceleración proviene de cinco vectores que se potencian entre sí.

Primero, la computación: pasamos de duplicar la capacidad cada 18 meses a multiplicarla por diez —y en algunos casos por cien— cada año para tareas de IA. Segundo, los datos: hemos consumido prácticamente todo Internet y ahora comenzamos a generar “nuevos continentes” de información mediante sensores, fábricas inteligentes y ciencia automatizada. Tercero, la eficiencia algorítmica: avances que permiten mucho más con mucho menos. Cuarto, el capital: más de mil millones de dólares diarios fluyen hacia la IA, con previsiones de triplicarse. Quinto, las personas: en centros como el MIT, la mayoría ya aplica IA a sus disciplinas. Y, en paralelo, una nueva ola de jóvenes fundadores puede lanzar prototipos en días porque la IA ha reducido drásticamente el coste de construir.

En este contexto, la frase que Peter subraya adquiere peso estratégico: **la competencia ya no es la multinacional de tu sector, sino**

el joven que decide probar una idea aparentemente absurda... y lo logra.

Cuando la infraestructura de inteligencia se vuelve prácticamente gratuita, la ventaja deja de estar en saber responder y pasa a estar en **saber preguntar.** Por eso, Peter insiste en que hay que usar la IA como amplificador cognitivo, no como asistente burocrático. Él mismo mantiene modelos abiertos durante sus reuniones para contrastar ideas en tiempo real.

En ocasiones, las ideas más valiosas no vienen de la mesa directiva, sino del modelo abierto en la pantalla. La IA conecta en segundos un volumen de información que ningún equipo podría reunir y, por eso, aporta ángulos y opciones estratégicas que, por pura limitación humana, no habrían surgido en la sala.

En un entorno así, el activo escaso deja de ser la inteligencia y pasa a ser **el criterio.** La información se externaliza; la sabiduría no.

Y es aquí donde cobra sentido que en REF se haya transitado de hablar de inteligencia colectiva a sabiduría



La inteligencia —humana o artificial— se escala. La sabiduría se cultiva. Antes el término no era imprescindible; ahora marca la diferencia entre navegar la década que viene o ser arrastrado por ella.

La segunda gran fuerza es la robótica humanoide. Peter calcula que el 50 % del PIB mundial es trabajo: unos 50 billones de dólares. Ese es el mercado potencial de la robótica humanoide. No es casualidad que él mismo invierta en compañías que prometen robots por menos de 30.000 dólares de compra o entre 300 y 500 dólares al mes de *leasing*. Diez dólares al día por un trabajador que aprende cada hora y comparte todo lo aprendido con miles de unidades gemelas.

El efecto es sistémico: cuando el coste marginal del trabajo físico, repetitivo o peligroso tiende a cero, los modelos de negocio se descomponen y se reconstruyen. No solo en fábricas: también en logística, construcción, *retail*, seguridad, servicios y cuidado.

Eric Schmidt recuerda que la automatización históricamente elimina tareas, no empleos completos, y que quienes antes hacían trabajos peligrosos terminan operando las máquinas que los sustituyen, con salarios mayores y empresas más productivas. Jensen Huang añade que, a corto plazo, viviremos un renacimiento del trabajo técnico: cientos de miles de electricistas, fontaneros y operarios serán necesarios para construir las fábricas, plantas de energía y sistemas que alimentarán la nueva economía.

El desafío no es elegir entre humanos y robots, sino crear organizaciones donde convivan y donde las personas se centren en lo que sigue siendo diferencialmente humano: criterio, supervisión, relación y ética.

La tercera fuerza es la longevidad, quizá la más incómoda, porque no transforma solo la economía: transforma la vida misma.

Kurzweil prevé que antes de 2033 alcancemos la “velocidad de escape de la longevidad”: por cada año vivido, sumar más de un año de vida saludable. David Sinclair —que ya revirtió marcadores de edad en animales mediante reprogramación epigenética— iniciará ensayos en humanos para regenerar tejidos oculares y, en paralelo, desarrolla una pastilla asequible con potencial para “resetear” la edad biológica.

Demis Hassabis considera posible que la IA permita **curar gran parte de las enfermedades conocidas en la próxima década**. Dario Amodè plantea que podríamos hacer cien años de progreso biológico en cinco o diez años, incluso llegar a duplicar la esperanza de vida humana. Por su parte, Dean Kamen trabaja en fábricas capaces de generar órganos de reemplazo a partir de tus propias células.

Nada de esto es masivo hoy, pero tampoco es ciencia ficción: es **pipeline real a diez años**, financiado por el mejor talento y capital del mundo.

En este contexto, la pregunta para un líder deja de ser “¿viviremos más?” y se convierte en: **¿qué implica esto para las familias empresarias, los liderazgos intergeneracionales, los patrimonios y los proyectos vitales?**

Peter lo resume con una frase contundente: **tener un futuro más grande que tu pasado es crucial para tu mentalidad de longevidad**. La longevidad sin propósito no es un regalo; es una carga.

Aquí es donde las ideas de Peter dialogan, sin decirlo, con las de Chip Conley y con la propia filosofía de REF. Cuando la inteligencia abunda, el propósito se convierte en brújula. Cuando la información se multiplica, la sabiduría se vuelve ventaja competitiva. Cuando la tecnología acelera, las conversaciones importantes —sobre significado, legado, ética y sentido— vuelven al centro.

Para Peter, la actitud esencial para esta década se resume en dos palabras: curiosidad y propósito.

La curiosidad mantiene vivo el impulso de seguir preguntando incluso después de décadas de experiencia; es el antídoto contra la falsa sensación de que “ya sabemos”.

El propósito, en cambio, actúa como filtro: en un entorno de opciones infinitas, es lo que evita la dispersión y convierte la tecnología en un multiplicador de misión.

Por eso, hoy más que nunca, **la**

sabiduría y la experiencia importan: la inteligencia se ha vuelto ubicua; la sabiduría sigue siendo humana.

Nada de esto significa ignorar los riesgos. Peter habló de tensiones laborales, desigualdad digital, pérdida de privacidad y desinformación. Pero el punto no era alarmar, sino recordar algo esencial: **la incomodidad es parte del proceso de adaptación**. Lo extraño, lo incierto, la sensación de no tener todas las respuestas... no son señales de caos, sino de transición. Aferrarse al pasado no protege: solo ralentiza. Aceptar que no podemos controlar cada variable abre espacio para evolucionar al ritmo de la década que viene.

La diferencia entre quienes prosperen y quienes queden atrás no será tecnológica, sino actitudinal. No se trata de frenar la ola, sino de aprender a surfearla. La próxima década no premiará acumular información —eso ya lo hacen mejor las máquinas—, sino convertirla en decisiones sensatas y liderazgo sereno en medio de la aceleración.

Y ahí, una red de pares rigurosa como la nuestra marca la diferencia: no porque anticipe todas las tendencias, sino porque sostiene la calidad de las preguntas y la claridad del propósito cuando más falta hace.

Los próximos diez años valen por cien.

Y la verdadera ventaja no será entender la tecnología antes que nadie, sino **saber quién eres como líder cuando todo cambie más rápido de lo que nunca imaginaste.** ■



EL NUEVO SISTEMA OPERATIVO DEL LIDERAZGO MILLENNIAL

Principios que sustituyen jerarquía por claridad, control por colaboración y legado por relevancia

Los CEO millennials no están ajustando el manual de siempre: están cambiando el sistema operativo con el que se coordina el trabajo. *Claridad reemplaza jerarquía:* roles definidos, objetivos visibles y expectativas explícitas que reducen la ambigüedad y aceleran la decisión.

Colaboración reemplaza control: equipos que comparten información por defecto, autoridad distribuida y aprendizaje continuo como norma. *Relevancia reemplaza legado:* propósito, métricas

alineadas al impacto y disposición a cuestionar rituales que ya no crean valor.

Este enfoque no se limita a *startups*: se expande a empresas familiares, ONG, unicornios y corporativos en *LATAM*, donde la presión por adaptarse exige líderes nativos digitales, centrados en personas y con baja dependencia de símbolos de estatus. Más que un estilo, es una arquitectura de gestión que organiza cómo se decide, cómo se comunica y cómo se mide lo importante.



PROPÓSITO SOBRE PRESTIGIO

Generaciones anteriores valoraban la jerarquía y el legado, los CEO millennials se centran en la misión, el impacto y la relevancia.



INTUICIÓN NATIVA DIGITAL

Los líderes millennials se mueven más rápido porque no se adaptan ni desaprenden, sino que operan de forma nativa.



LAS PERSONAS PRIMERO POR DISEÑO

Salud mental, flexibilidad y equidad son no negociables. La cultura es una estrategia, no una idea de último momento.



LIDERAZGO SIN EGO

Menos "CEO heróico", más organizador de equipos inteligentes. Valorán la inteligencia distribuida y el aprendizaje mutuo.

*Gráfico de REF Global

En la conversación global sobre inteligencia artificial solemos hablar de algoritmos, talento y regulación. Pero la verdadera batalla del siglo XXI se está decidiendo en otro lugar: en las infraestructuras físicas que permiten que todo eso exista. Los **data centers** han dejado de ser almacenes de servidores para convertirse en el corazón energético de la economía digital. Todo lo que asociamos con la nueva ola tecnológica —desde la IA generativa hasta la industria 4.0— depende de ellos. Y la pregunta clave que define su futuro ya no es tecnológica, sino energética: **¿dónde habrá suficiente electricidad limpia y estable para sostener la inteligencia del mundo?**

En esta carrera, Estados Unidos concentra más capacidad que el resto del planeta combinado y China acelera a una velocidad inédita. Fondos como **BlackRock** adquieren decenas de centros de datos en bloque, anticipando que serán las fábricas críticas de la próxima década. Las cifras lo confirman: si hace veinte años medíamos estas instalaciones en número de racks, hoy se miden en **gigavatios**, como si fueran centrales eléctricas. La magnitud del cambio es evidente: la IA no avanza porque progresa el software, sino porque existe suficiente energía para alimentarla.

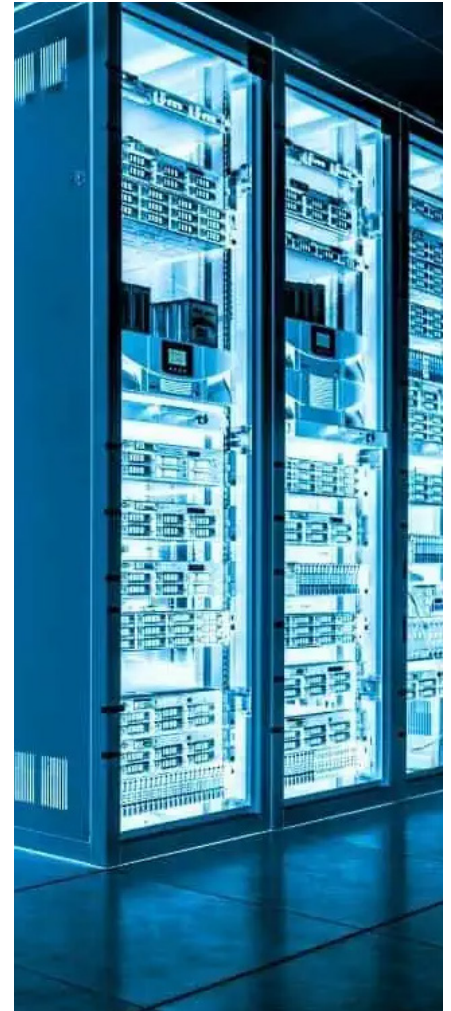
Y aquí aparece la oportunidad silenciosa de España. Aunque aún no figura entre los grandes nodos globales, el país posee un activo que escasea en casi todas las economías avanzadas:

una matriz energética donde más del 55 % de la electricidad proviene de fuentes renovables. En un mundo donde los data centers pueden situarse donde haya energía abundante —no donde estén los usuarios—, esta característica deja de ser un dato técnico para convertirse en una ventaja estratégica.

España tiene sol, viento, capacidad instalada creciente, suelo competitivo fuera de los grandes núcleos urbanos y una posición geográfica privilegiada como puente entre Europa, América Latina y África. Además, su clima reduce los costos de refrigeración, una de las partidas más elevadas en la operación de estos centros. Todo esto configura una ecuación que muy pocos países europeos pueden igualar.

La pregunta, entonces, es si queremos limitarnos a importar inteligencia desde infraestructuras ajenas o aspirar a **producirla**. Convertirse en nodo energético de la nueva economía digital no es un ejercicio de futurismo; es una apuesta industrial con efectos concretos: inversión a gran escala, empleo técnico cualificado durante décadas, soberanía de datos para empresas y administraciones, y capacidad de influir en estándares que, ahora mismo, otros están fijando.

El momento de decidir es corto. La demanda de computación está creciendo tan rápido que los países con energía limpia disponible serán los que atraigan las mayores inversiones globales. Si España convierte su ventaja energética en política pública y visión



empresarial, puede situarse en la primera línea de la economía que ya se está formando. No como espectadora, sino como **infraestructura esencial del conocimiento digital europeo**.

La transición energética y la transición tecnológica no son debates separados. Son la misma conversación. Y España, si con ecta ambos vectores, tiene la posibilidad real de convertirse en uno de los lugares donde se enciende —literalmente— la inteligencia que moverá el mundo durante las próximas décadas.■

LA OPORTUNIDAD SILENCIOSA DE ESPAÑA: CONVERTIRSE EN NODO ENERGÉTICO DE LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL.



Del sello al talento real: LA NUEVA CONSULTORÍA.



Escrito por: Sofia Medem

Estamos viviendo un **cambio profundo en la forma de trabajar** y en cómo se organiza el talento. Lo que antes se sustentaba en estructuras rígidas, jerarquías interminables y la marca como aval, hoy empieza a moverse hacia un **modelo mucho más transparente, meritocrático y flexible.**

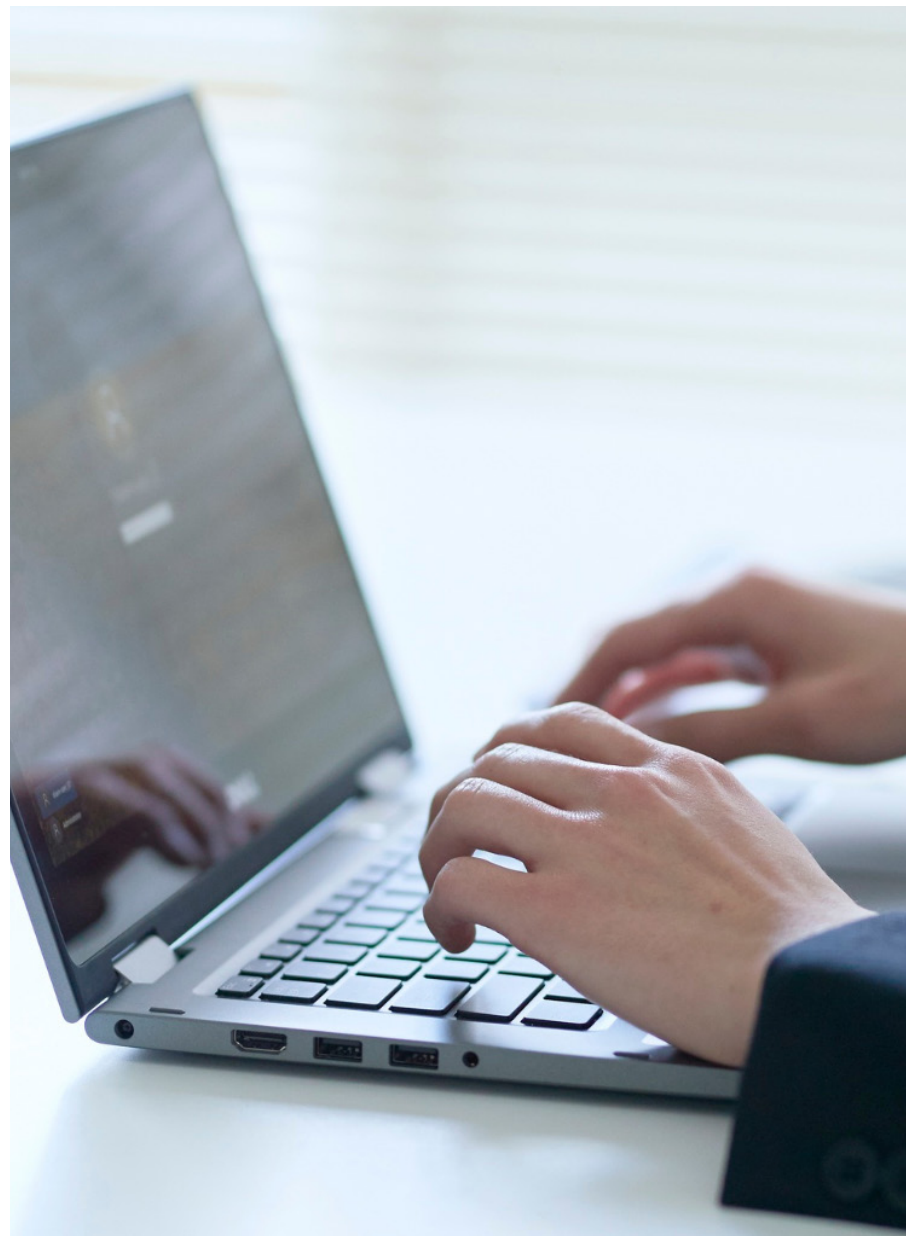
Las noticias recientes sobre recortes de perfiles junior en las *Big Four* no son solo un ajuste coyuntural, son **el reflejo de un cambio de paradigma**: el cliente ya no paga únicamente por un “sello” o una “metodología”, sino que **busca al experto real que pueda aportar valor inmediato.** Si lo que se necesita es un perfil senior, ¿por qué mantener estructuras pesadas en lugar de contratar directamente a un *freelance*? En este escenario, el profesional independiente **gana libertad y mejor remuneración**, mientras que el cliente obtiene **flexibilidad y especialización.**

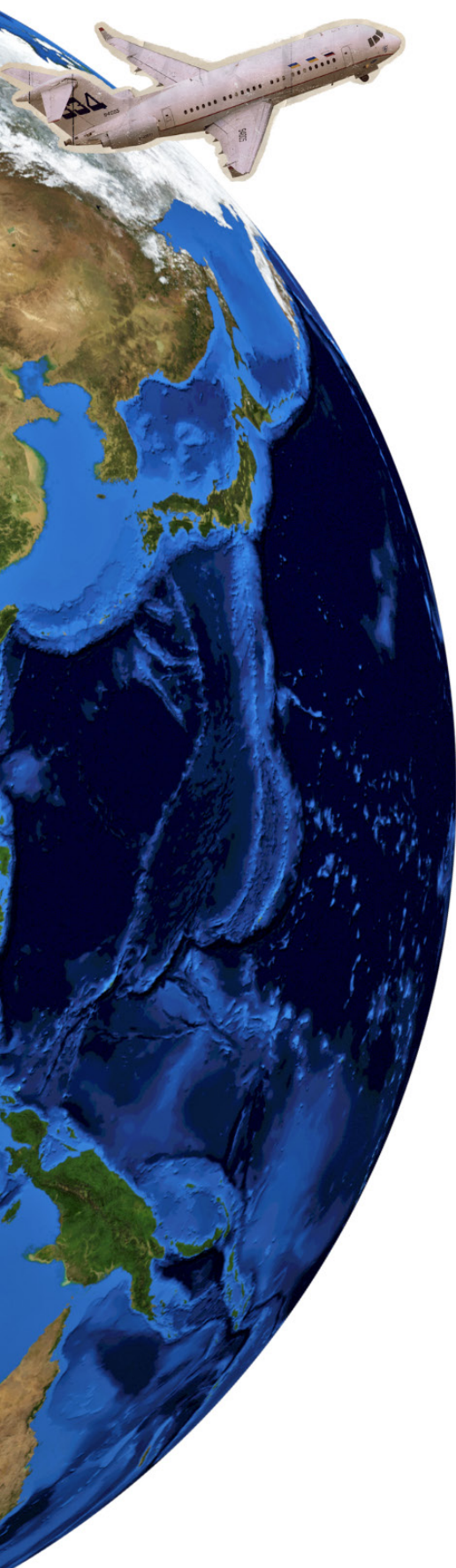
Este cambio se ve también en la comparación de modelos: en una *Big Four*, **la pirámide se sostiene sobre muchos juniors**, con un salto casi imposible hacia la sociedad. En el modelo *freelance* o *interim*, **el valor lo paga directamente el cliente al talento**, y eso abre **un rango de ingresos mucho más atractivo** para los profesionales senior. No es casualidad que, entre los 80.000 € y los 146.000 €, la mayoría de los *freelancers* de Connecting Visions encuentren su espacio: gente muy buena, altamente especializada, que **no quiere o no necesita adaptarse a la agresividad del “sistema” para crecer.**

La tendencia no es aislada. Según el informe *The Workforce of the*

Future, entre el **35 % y el 40 % de la fuerza laboral mundial** ya opera como externa. En mercados como España, **el talento *freelancer* crece con fuerza**, empujado por la necesidad de plantillas más flexibles y por la capacidad de las nuevas plataformas de resolver las barreras tradicionales: integración en los equipos, riesgos legales y fiscales o la falta de estabilidad. Con modelos ultrameritocráticos, quienes destacan no solo tienen proyectos constantes, sino que incluso **pueden elegir en qué trabajar.**

Todo apunta a una conclusión clara: **estamos entrando en una etapa donde lo que marca la diferencia no es la estructura, sino la persona concreta que aporta el valor.** El futuro de la consultoría será **cada vez menos de etiquetas y más de expertos, menos de pirámides y más de talento real.**■





REF around

REF GUAYAQUIL

GALA 2025

REF Guayaquil celebró un nuevo capítulo con la REF Gala 2025. Una noche elegante y vibrante bajo la temática Palm Royale, donde la comunidad disfrutó de un encuentro memorable. Gracias al apoyo de sus miembros, se recaudaron cerca de medio millón de dólares para impulsar la educación de jóvenes ecuatorianos junto al Humboldt Zentrum.



REF MIAMI

GLOBAL PARTNERS MEETING

El encuentro anual Global Partners Meeting reunió en Miami a 56 partners de todo el mundo. Durante varios días, el evento fue un espacio para reflexionar, compartir aprendizajes y proyectar el futuro de nuestra comunidad global. Más allá de la estrategia, la energía del grupo reafirmó que la sabiduría colectiva es motor de transformación.



the world



REF SPAIN

AMM 2025

El All Members Meeting se celebró en Madrid el 18 de noviembre en la Ciudad Deportiva del Real Madrid C.F., donde los grandes desafían límites cada día, fue el escenario perfecto para recordar por qué hacemos lo que hacemos.

Más de 100 miembros REF compartimos un día lleno de inspiración, conversaciones poderosas y momentos que quedarán en nuestra memoria.



REF BUENOS AIRES

AMM 2025

El All Members Meeting de REF Buenos Aires reunió a la comunidad en una nueva edición.

La jornada combinó charlas y talleres diseñados por Pulmón Creativo Lab, que aportaron perspectiva y dinamismo al encuentro. La experiencia reafirmó que cuando los miembros se reúnen para construir juntos, la comunidad se fortalece y avanza con mayor claridad.



REF

En acción

Torneo de Golf

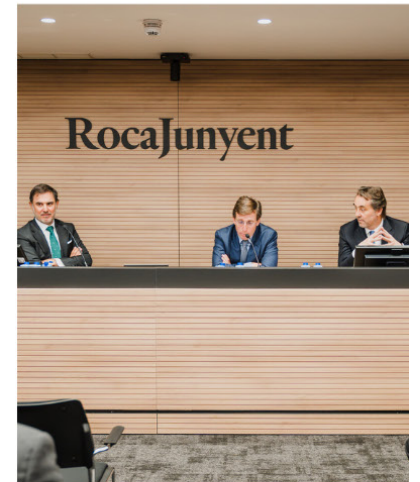
El 27 de mayo de este año, el torneo de golf organizado por REF España, en Golf Santander Madrid fue mucho más que una tarde deportiva.

Fue un reflejo del verdadero espíritu de nuestra comunidad: conectar líderes, ideas y experiencias sin fronteras.



Desayuno con el alcalde

Tuvimos el privilegio de conversar con el Alcalde de Madrid, José Luis Martínez-Almeida Navasqués, en las oficinas de RocaJunyent. Vivimos una charla inspiradora donde quedó claro que el mayor capital de Madrid son sus personas.



Comida Embajador de Suecia

Celebramos un almuerzo con el embajador de Suecia en España, un encuentro dedicado a impulsar una Europa más unida. La conversación abordó oportunidades de negocio para empresas españolas, alianzas estratégicas con enfoque en sostenibilidad y el impacto del contexto global en las relaciones económicas y comerciales.

Escape Rascafría

El grupo de Jorge, vivió un espacio de desconexión y conexión en Rascafría, rodeado de naturaleza y buenas conversaciones.

Una jornada para mirar desde otra perspectiva, compartir aprendizajes y reforzar los lazos que hacen única a esta comunidad.



Escape en El Antiguo Convento de Boadilla

El grupo de José Antonio Prado tuvo su Escape en el histórico Antiguo Convento de Boadilla del Monte. Se disfrutó de una jornada inspiradora, marcada por una profunda reflexión y conversación acerca de la visión 2028 de cada uno de los miembros.



Escape en Albacete

El grupo de Antonio realizó su escape en Albacete, una jornada que incluyó visitas a ARCOS y Benibaldo, S.A., además de una dinámica de "Línea de Vida" que fortaleció la confianza, la conexión y el propósito compartido.



Escape en Rascafría

El grupo de Andrés vivió su escape en Finca Los Calizos, en Rascafría, un encuentro fuera del entorno habitual donde compartieron reflexiones, buena mesa y dinámicas de evolución personal.



Jornada CEOE

Los grupos de Raquel, Joan, Andrés Álvarez y los dos grupos de Jorge participaron en una jornada estratégica con el presidente de la CEOE y su equipo directivo. Un encuentro de alto nivel en el que se abordaron los principales desafíos del entorno empresarial español, desde la transición medioambiental y el diálogo social hasta las oportunidades en la UE, la inteligencia artificial y la situación económica actual.



Feria de Sevilla

Varios miembros disfrutaron de la Feria de Sevilla, una celebración llena de cultura, tradición y alegría. Entre farolillos, música y buena compañía, compartieron momentos que reafirman el valor de conectar también desde lo festivo y lo local.



Offsite Getxo / Bilbao

El grupo liderado por Jorge disfrutó de su offsite en Getxo / Bilbao, lleno de conexión y aire fresco. Entre partidas de golf, una salida en velero y largas sobremesas compartidas, el grupo disfrutó de una experiencia fuera de lo cotidiano.



Encuentro con Toni Nadal

El 19 de septiembre, en la Universidad Francisco de Vitoria, recibimos a Toni Nadal. Con su estilo cercano y directo, compartió sus claves sobre liderazgo, disciplina y gestión de la presión, dejando lecciones que trascienden el deporte y aplican a la vida y los negocios.



Escape a Cuenca

El grupo SP0202, liderado por Jorge Vilches, visitó Cuenca en su escape anual. Una experiencia que combinó una caminata de 10 kilómetros por El Escalerón, conexión con la naturaleza y un espacio para fortalecer la camaradería y el trabajo en equipo.



Taste of REF

En marzo, potenciales miembros vivieron de primera mano la dinámica de una simulación de Foro, un espacio para explorar ideas, reflexionar en conjunto y descubrir el valor de estos encuentros de confianza. La sesión, guiada por Jorge Vilches, ofreció una experiencia auténtica del espíritu de nuestra comunidad.





Offsite La Rioja

Offsite en Bilbao con uno de los grupos: arte en el Guggenheim, delicias en el restaurante Los Fueros, una cena espectacular en el hotel y, obviamente, ¡no podía faltar lo más típico de Bilbao: su ruta de pintxos por el puerto!



Palacio Negralejo

El grupo SP02-02 liderado por Jorge Vilches en un foro especial en el Palacio de Negralejo.





Offsite Marrakesh

El grupo liderado por Andrés Aramburú disfrutó de un off-site inolvidable en Marrakesh, un espacio para pausar, reflexionar y reconectar con uno mismo, el equipo y lo que realmente importa. Entre conversaciones profundas y experiencias compartidas, redescubrieron la pasión por lo que hacen y aprendieron a disfrutar del presente con autenticidad.



Planes REF

Nuestros miembros disfrutando de actividades en grupo.



Foros REF



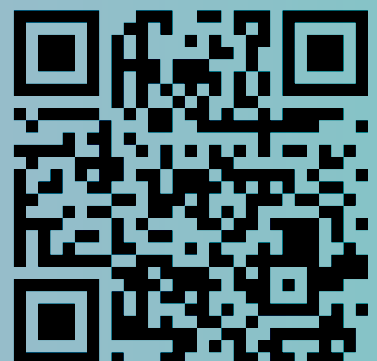






¿QUIERES SER PARTE DE REF?

Descubre cómo formar parte de una comunidad global de líderes empresariales donde las conversaciones reales aceleran tu crecimiento personal, profesional y empresarial, y donde liderar deja de ser un camino que se recorre en solitario.



APLICA AQUÍ

II EDICIÓN

Leaders Powered by Collective Wisdom.

REF

"BITÁCORA CEO • Edición Semestral

Una publicación gratuita creada para la comunidad REF Spain. © 2025. Todos los derechos reservados. Editada y producida por Guava House LLC.