

## Transcripción del vídeo de Carlos Torres Vila - Aprendemos Juntos

### Aprendizajes de vida: valores, éxito y liderazgo

(0.03) A veces, por ejemplo, le decía a mi madre qué me iba a regalar si conseguía buenas notas o cuál era el premio. Siempre decía que el tesoro, el premio, es la propia educación que te llevas, el propio aprendizaje. Y que hacer eso era mi obligación por desarrollarme yo mismo.

(00.26) Hola a todos. Soy Carlos Torres Vila. Algunos me conoceréis porque tengo una dimensión pública como presidente de BBVA. Pero hoy vengo a hablar de Carlos Torres Vila en lo personal, de mi vida y de mis experiencias y aprendizajes. Soy el segundo de cuatro hermanos de origen gallego de dos aldeas. Mis padres del sur de la provincia de Pontevedra. Mi madre de San Salvador de Budiño; una parroquia pequeñita. Budiño de Arriba. Mi padre de Millaray, otra parroquia algo más grande, pero también pequeña, en la ladera del río Miño, en la frontera con Portugal. Y en ese entorno no viví, pero sí que pasé meses muy importantes en mi vida. Meses de infancia, de verano. Esos veranos interminables de tres meses en los que me divertía, y me divertía mucho, con los muchos primos que nos juntábamos allí y corríamos por los montes y cogíamos ranas y hacíamos travesuras, pues como hace un niño. Y luego el resto del año no vivíamos allí. Éramos una familia bastante nómada, siguiendo los destinos que iba teniendo mi padre. Yo nací en Salamanca, circunstancialmente, cuando estaba él allí. Estuvo dos años, pero luego A Coruña, Bilbao, Madrid... Mucha diversidad de entornos, mucha diversidad de experiencias, mucha diversidad de amigos, de colegios. En total, habré estado en cinco, en seis colegios desde el primero, recuerdo, en Bilbao: los Agustinos de Urdaneta. Recuerdo con mucho cariño al padre Esteban, con quien empecé mi aventura de aprendizaje más formal. Antes ya había empezado en casa, con mis padres y, sobre todo, con mi madre, que era maestra y que desde el principio ya me empezó a educar. Pero luego, como digo, pues muchos, muchos colegios, muchas experiencias.

(2.25) Una me marcó enormemente: con diez años, cuando mis padres me enviaron a Inglaterra a aprender inglés seis semanas en verano, en lugar de ir a Budiño a pasármelo bien, estar seis semanas en una familia que no conoces de nada, una familia de acogida, de intercambio para el verano. Y sufrí por primera vez lo que ahora llamamos choque cultural. Es el darse cuenta de lo distinta que es la vida en otros sitios; lo distintas que son las costumbres, las comidas, la forma de pensar, las creencias. También llegué a pasar un año en el extranjero. Estuve un año en Estados Unidos, en un pueblito, una aldea pequeña en las Montañas Rocosas (Georgetown, California), la América rural profunda. Un entorno de agricultura y ganadería muy sano, por un lado, muy distinto a lo que yo había vivido, pero también muy enriquecedor en mi vida. Esa experiencia de estar allí en tercero de BUP me hizo crecer enormemente. Sobre todo, hay formas distintas de concebir la vida. Hay valores distintos, creencias distintas y que todo eso está bien, que lo que uno ha vivido no es lo único que hay. Eso unido a las experiencias previas nómadas creo que me han dado buenas herramientas, buenos pilares, para luego aprovecharlo en mi vida, seguir creciendo, seguir desarrollándome e ir aprovechando las situaciones por las que la vida me ha ido pasando. Bueno, yo creo que ahora ya me conocéis un poco más y lo que me gustaría es también conocer a vosotros, escuchar las preguntas que podáis tener para continuar esta conversación.

**(4.16) Hola Carlos, soy Chusa y soy maestra. Me gustaría preguntarte ¿qué importancia tiene para ti la educación?**

La educación es el motor de crecimiento de la sociedad, es el motor de las oportunidades. Y en ese sentido es una fuerza, quizás la más importante, para la igualdad, para corregir las desigualdades que existen en nuestra sociedad. Yo tengo la suerte de haber nacido conociendo la importancia de la educación, viviéndolo muy de cerca en mi propia familia, porque es una familia de maestros por los cuatro costados. Mis abuelos maternos, Carmen y Manuel, mis dos abuelos paternos Miguel y Albina. Mi madre fue maestra muchos años en Oleiros. Mucha más gente en la familia: dos tías de mi padre eran maestras. Mi propia tía, Mari Lola, es maestra. Su marido, Antonio. Hace pocos días, hace 10 o 15 días, leí una reseña de Isabel Burdiel, catedrática de Historia, que hablaba recordando una conferencia de Emilia Pardo Bazán, gallega universal, adelantada a su tiempo además. Recuerda una conferencia que dio Emilia Pardo Bazán en París a finales del siglo XIX, respecto a los problemas de la España de entonces, hablaba de que la solución, en primer lugar, está en instruirse. Y la solución está, en segundo lugar, está en instruirse. Y, en tercer lugar, en instruirse. Y decía una cosa también muy interesante: la instrucción es una fuerza revolucionaria. Y yo lo creo así porque la instrucción, la educación genera oportunidades y por tanto, genera igualdad. Es una pena que en España tengamos una tasa de abandono temprano del sistema educativo formal de las más altas de Europa, porque eso es fuente de desigualdad. Y creo que ese reto lo tenemos que abordar aquí en España como sociedad. Si queremos luchar contra la desigualdad, si queremos generar trabajos dignos y crecimiento económico. Porque al final la educación es la puerta de las oportunidades. Esto se lo escuché hace poco a un humorista sudafricano que se llama Trevor Noah. Algunos conoceréis a Trevor porque es bastante famoso ahora en Estados Unidos. Pero Trevor escribió un libro, sobre todo sobre su madre. El libro se titula 'Nacido un crimen'. Bueno, lo estoy traduciendo del inglés 'Born a crime'. Porque, claro, él nació en la Sudáfrica del apartheid. Hijo de una madre negra y de un padre blanco. Y eso era ilegal en la Sudáfrica del 'apartheid'. Con lo cual él nació siendo ya un crimen. Y habla de su madre con devoción. Y habla de su madre como alguien que en esa Sudáfrica del 'apartheid' no cogió el camino normal que tendría una persona de color en aquel entorno, cuyo destino era trabajar en una fábrica o trabajar en servicio. Decía: "No cocinaba bien, no quería trabajar en una fábrica y mi madre se puso a estudiar clases de mecanografía". Lo que le decía a todo el mundo es ¿pero qué haces? Nunca vas a poder aplicarlo. Y la vida pues luego demuestra que eso no es así, que ya se estaba preparando para las oportunidades que se cruzaban en su camino y se cruzaron en su camino cuando a partir de los años 80 empezaron a cambiar las cosas en Sudáfrica y empezaron a darse oportunidades de trabajo a personas de color también y estaba ella bien posicionada para aprovechar esas oportunidades. Por eso, desde el punto de vista personal, la educación que requiere esfuerzo, dedicación, es la puerta de las oportunidades, es prepararse para las oportunidades que están por venir desde un punto de vista de la sociedad en su conjunto. ¿Qué mejor inversión que invertir en las personas, en el talento? En lo que pomposamente dicen los economistas que es el capital humano. Pues eso es el mejor motor para el crecimiento de la sociedad, también en lo colectivo. La educación requiere esfuerzo. Hay que dar; hay que meter. Luego te lo devuelve multiplicado. Y además, con independencia de las capacidades que uno tenga. Todas las personas tenemos capacidades distintas. Y eso es una riqueza que tenemos en el mundo, en la sociedad. Pero las capacidades innatas sirven para poco si no se cultivan, si no se trabajan con esfuerzo, con dedicación. Como digo, la educación para mí es clave en el desarrollo de las personas, en el desarrollo de la sociedad. Y he tenido la suerte de vivirlo desde muy cerca, desde muy pronto.

***(9.13) Hola Carlos. Soy Julián. Te quería preguntar ¿cómo eras tú de estudiante y si hubo algún profesor que te marcara de alguna forma especial, del que tengas un buen recuerdo?***

Siempre he sido responsable. Siempre he sido estudioso. Yo creo que era tímido. Quizás no tanto en clase... En clase siempre he sido muy lanzado para preguntar y repreguntar cuando no entendía algo. A veces, a costa de que los profesores se desesperan conmigo, porque las preguntas pueden llegar a ser infinitas. Pero si más tímido en el ámbito social. Luego eso también lo fui perdiendo con las experiencias vitales que fui teniendo. Siempre he sido muy curioso intelectualmente. Quizás tiene

algo que ver las horas que le he metido. Creo que cuando le dedicas tiempo a algo, va creciendo dentro de ti también ese ansia de saber más. Y creo que los profesores que más impacto han tenido son aquellos que me han enseñado a descubrir cosas y me han generado las ganas de aprender más, porque eso es lo que lo hace sostenible. Es muy difícil que a un niño que no le está gustando algo, que no le está entrando, se dedique a esa inversión y esfuerzo. En cambio, cuando uno entra en retornos positivos porque se retroalimenta la educación y porque lo que le va entrando a uno le genera ganas de aprender más.

Y yo creo que mi madre tuvo un gran papel ahí. La disciplina que nos imponía consideraba también que eso lo tengo muy marcado a fuego, que el premio de la educación es el aprendizaje mismo. A veces, por ejemplo, le decía a mi madre qué me iba a regalar si conseguía buenas notas o cuál era el premio que otros compañeros, etcétera. Y siempre decía que el tesoro, el premio, es la propia educación que te llevas. El propio aprendizaje. Y que hacer eso era mi obligación por desarrollarme yo mismo. Era muy buena profesora, indudablemente, porque imponía esa disciplina. Y creo que eso también en sí mismo me enseñó a cultivar el esfuerzo. Creo que es un valor que se retroalimenta. Profesores que me influyeran: mi madre claramente -ya lo he dicho-; mi padre, también. Mi padre siempre dice que la obligación antes que la devoción, o que primero es el deber y luego el placer. Luego, he tenido el privilegio de poder tener una buenísima educación. Por ejemplo, estudiando la carrera de ingeniería en MIT. A mí los profesores de matemáticas son los que más me han gustado, incluso durante el colegio. Recuerdo tres o cuatro caras de profesores de matemáticas -de los nombres, pocos recuerdo ya-, pero sí que me acuerdo de ellos y cómo me descubrían un mundo mágico. Y cuando iba al MIT pues eso se multiplica. Todo parecía mágico.

Recuerdo mucho a un profesor, John Sterman, profesor de Dinámica de Sistemas. Me enseñó que la mente humana está mal equipada para entender las dinámicas complicadas de sistemas complejos. Cuando no hay linealidad, por ejemplo, entre la entrada y la salida. Creo que eso aplica a todos los sistemas a los que nos enfrentamos en la sociedad. La epidemia del COVID que tenemos ahora es una dinámica epidemiológica, que tiene muchos de esos componentes de un sistema complejo de los que hablaba John Sterman. Aquellos que me han enseñado a disfrutar aprendiendo y han generado la pasión por seguir aprendiendo, porque eso se retroalimenta y genera la las ganas de poner el esfuerzo que yo sí que le ponía porque sí que era un estudiante responsable.

***(13.13) Hola Carlos. Me llamo Marinela y soy profesora. A mí me gustaría preguntarte, ¿qué es para ti el éxito y cómo se lo explicarías a uno de mis alumnos o alumnas?***

Muchas gracias, Marinela. Es una grandísima pregunta. Quizá habría una respuesta estándar: ¿qué es el éxito? Pues es conseguir las metas que uno se marque y es progresar en la vida y extender reconocimiento. Y eso es lo que creo que la sociedad moderna potencia cuando habla de éxito. El éxito en ese sentido está enormemente sobrevalorado. Y creo que equivoca mucho. Creo que nos equivocamos mucho como sociedad cuando insistimos en las alabanzas continuas a los hijos, en la sobreprotección, en casi evitar que tengan fracasos definidos como la no consecución de esos hitos vitales -tienes que hacer esto y luego esto y luego esto- y que mete tanta presión. Y mi visión del éxito es completamente distinta a eso. Mi visión del éxito es muy personal. El éxito está dentro de cada uno. Y tiene más que ver con el camino, con las cosas que haces y cómo las haces, y no tanto con el resultado. Eso se lo digo yo mucho a mis hijos. Si tú haces lo que está en tu mano, ya has tenido éxito. El resultado da igual. Lo leí en un libro, 'El último samurai', que me lo leí hace un par de veranos. La filosofía japonesa transmite justo que lo que importa no es el resultado, sino el esfuerzo, la dedicación, que hayas hecho lo que está en tu mano. Creo que el éxito está en hacer lo correcto. Por eso para mí significa tanto ser genuino. Ser genuino es decir lo que se piensa, no lo que crees que otros van a querer oír. Ser genuino es hacer, no lo conveniente o lo que juzgas que otros van a creer más conveniente, sino lo que está acorde al norte que tienes, al propósito, a los valores que tienes. Y si uno no dice lo que piensa, si uno no es crítico con las opiniones de los demás cuando no está de

acuerdo, es falta de éxito. Es un fracaso. Aparte del esfuerzo y de ser genuino, el éxito es crecer personalmente, desarrollarse; Eso es un éxito. Aprender cosas. Cada día que pasa en el que no has aprendido algo, es un fracaso, es un pequeño fracaso. Yo creo que no pasan muchos días en los que no aprendamos algo. Pero aprender requiere esfuerzo; requiere inversión, que luego te la devuelve multiplicada. El desarrollarse día a día requiere valentía y coraje para, por ejemplo, salir de la zona de confort y probar cosas nuevas. Antes decía: en mi vida ha sido muy importante tener experiencias diversas desde joven. Conocer el choque cultural desde muy pronto; ver que hay otras formas de pensar, otras formas de ver la vida. Eso te hace más tolerante. Eso te hace tener esa valentía de probar cosas... pues el que no prueba, no aprende. Tener una mente innovadora de actitud, no ya solo abierta al cambio, sino de promover el cambio como un valor en sí mismo, creo que también es muy importante, junto con ser genuino, junto con meter esfuerzo para tener éxito interior, el éxito del camino.

Y lo último y quizá más importante. El éxito está en el impacto que tienes en los demás. Recuerdo una anécdota aquí de una persona que me ha ayudado varias veces en mi vida. Desde. Desde hace ya muchos años que nos conocemos. Nos conocimos cuando yo estaba en Boston estudiando. Es Jordi Canals. Cuando le fui a ver, una vez que yo tenía un cambio de trabajo y tenía dos opciones distintas y quería consultarle su opinión, él era rector de IESE. Le conocía de veinte años atrás. Me impactó mucho cómo Jordi no le prestó demasiada atención a los detalles de las ofertas que tenía para trabajar en un sitio o en el otro. No le prestó mucha atención ni a la empresa ni al tipo de responsabilidad que me iban a dar, que era un poco el foco que yo tenía y la consulta que le quería hacer. Y Jordi me hizo pensar mucho. Me marcó mucho esa conversación: lo importante era dónde podía yo tener más impacto en los demás. Creo que eso resume bien lo que es tener éxito. En definitiva, el éxito está en el camino, no en el resultado. Obviamente, las métricas de resultados a uno siempre le gustan, pero buscar eso es un error. Creo que lo que hay que buscar es actuar. Dedicar el esfuerzo a hacer lo que está en la mano de uno y luego hacerlo de una manera genuina, con valentía, para seguir creciendo y pensando en el impacto que se tiene en los demás.

***(18.36) Hola Carlos. Me llamo Cristina. Se oye mucho hablar de que se aprende mucho más del fracaso que de los éxitos. Me gustaría saber qué opinas y qué ha representado para ti en cuanto a oportunidad de aprendizaje.***

Sin duda. En la propia pregunta, disculpa, está esa concepción de que el éxito es el resultado. ¿Se aprende más del fracaso que del éxito? Bueno, sin duda se aprende de vivir del camino. En el camino hay situaciones difíciles donde las cosas no salen como a uno le gustaría. Yo eso no lo llamaría necesariamente un fracaso, pues puede ser un éxito si es una oportunidad de crecer, desarrollarse, aprender. Cuando las cosas no salen como uno quiere, desde luego que lo es. Por eso creo que es importante también que desde pronto, en la educación, los niños tengan esas experiencias que son parte de la vida, de no conseguir el resultado que se busca. Eso es lo que ayuda a tener la perspectiva correcta sobre lo que significa el éxito.

***(19.37) Hola Carlos, ¿qué tal? Soy Iñigo. Acabo de terminar de estudiar Derecho y Empresariales. Durante la carrera hemos hablado bastante sobre el liderazgo y sus diferentes facetas. Me interesaría saber qué características crees que serían importantes para un buen líder.***

Quizá la primera y más importante responsabilidad de un líder es gestionarse a sí mismo. Esto lo cuenta muy bien Dee Hock, que dirigió y fundó Visa. Escribió un libro sobre la filosofía de liderazgo en Visa: 'One from many'. Y hablaba de que la primera responsabilidad de un líder es gestionarse a sí mismo. Porque liderar es ir primero; es marcar el camino. Tus actos, tus palabras, tus comportamientos, tus valores... son los que van a marcar ese camino. Eso es lo que definirá cómo lideras. Es decir, que liderar no es tanto prescribir el comportamiento de los demás, como gestionar el propio, que es mucho más difícil. Además es una tarea que nunca acaba; es una tarea infinita.

También en algún otro sitio leí que liderar significa permitir que aquellos a los que lideras, lideren. Yo creo mucho en el empoderamiento; no es tanto prescribir, sino comportarse y marcar el camino. Al final eso es lo que genera confianza. Es muy importante la confianza mutua para que funcione bien un equipo. Y la confianza mutua se genera cuando se tiene comunión de valores, comunión de propósito, de buscar algo en lo que estamos de acuerdo, qué es lo que queremos. Si no, es muy difícil. El poder imbuir a todos de ese propósito común y de esos valores, sin prescribírselos, sino que todos lleguemos ahí juntos, es lo que genera un equipo que funciona bien. Eso es lo que genera altos rendimientos. Esa química se nota cuando existe la unión que todo lo puede. Porque juntos, al final, podremos con todo. Lograr eso es lo que creo más importante para el buen liderazgo. Es un tema muy de valores, muy de integridad, muy dedicación, de compromiso. Yo creo que todo eso es lo que puede ayudar a que otros se unan a esa forma de hacer ese camino, a ese ejemplo que significa liderar. Es decir, pongo menos acento en otras cosas del liderazgo, como que sea un buen comunicador. Lo importante es cómo uno se gestiona a sí mismo.

***(22.57) Hola Carlos, soy Alberto. Quería preguntarte, ¿cuáles son los libros que más te han influido en tu vida y, evidentemente, por qué?***

Gracias, Alberto. Muchos libros. Yo leo mucho, porque a través de la lectura, aprendo. Es parte de la inversión en educación y parte del éxito. Es parte de mi camino el leer e ir aprendiendo de lo que leo, lo disfruto mucho y leo de todo. Leo novelas, leo historia, leo pensamiento humano, leo filosofía, leo clásicos. Pero, sobre todo, lo que más me gusta leer es la ciencia. Tengo esa mente curiosa y el descubrir y entender es lo que más me impacta. El libro que más me ha influido, sin ninguna duda, es 'El origen de las especies', por la selección natural o la supervivencia del mejor adaptado en la lucha por la vida, de Charles Darwin. Es un libro que, no solamente está muy bien escrito, sino sobre todo porque contiene una idea sencillísima, pero poderosísima. Un mecanismo de copia o de replicación, que no es perfecto y tiene errores, genera variación. Es decir: un mecanismo de réplica, de copia con error aleatorio, produce la riqueza de formas de vida que tenemos hoy, incluidos nosotros, incluidos todas las estructuras y los órganos de la vida en este planeta. Necesitas tiempo, mucho tiempo, para que ese proceso genere riqueza. Y necesitas una presión ambiental también. Es decir, que haya recursos escasos; que no todas las formas puedan permanecer siempre ahí, sino que vayan sobrevivido a las más avanzadas. Pero en el fondo, el mecanismo básico es tan sencillo que me pareció impactante. Uno siempre ha oído en el colegio o en revistas de divulgación o en otros medios la idea de la evolución, pero en realidad yo no había pensado nunca -hasta que leí ese libro- cuál es el mecanismo que provoca esa evolución. Es una de las ideas más potentes, creo, de la historia del pensamiento humano. Fíjate, ahora es muy obvio. Pero el llegar ahí me impactó enormemente.

***(25.33) Hola Carlos, mi nombre es David y soy docente. Todos tenemos personas a las que admiramos. Han influido en nosotros y nos han inspirado. ¿Quiénes han sido y son para ti tus referentes?***

Muchas gracias, David. He tenido muchos referentes en mi vida. He tenido esa suerte, ese privilegio, de que se han cruzado en mi camino personas que me han ayudado, que me han influido positivamente en mi desarrollo. Grandes líderes que han marcado el camino. Compañeros de trabajo extraordinarios que me han inspirado en el día a día. Muchas personas de las que podría hablar como referentes y, lógicamente, también dentro de mi familia. He hablado ya de mi padre, de mi madre. Claramente han sido personas referentes y muy influyentes por sus valores. Mi madre es una persona muy cristiana, con valores muy cristianos, con un carácter muy resistente, muy fuerte, y al mismo tiempo muy comprensivo, muy caritativo, muy sacrificado, muy generoso, dedicado a los demás. Insistía mucho en lo agradecidos que teníamos que estar por nuestra familia, por la vida que vivíamos en paz, por la misma educación que recibíamos. Esos valores me han influido mucho, de mi madre. Mi padre: un auténtico fuera de serie en todo lo que ha hecho. Imaginaos que ambos están en un entorno rural con muchas penurias en la posguerra, en los años 40, cuando se desarrollan su niñez,



su adolescencia. Literalmente pasando hambre, como en España se pasaba hambre en aquella época, en las zonas rurales de aquella Galicia profunda. Mi padre, durante muchos años, caminaba diez kilómetros ida, diez kilómetros vuelta, para ir al colegio o al instituto a Vigo. Con las lluvias que hay en Galicia, con los zapatos que tenía, en situaciones difíciles. Mi padre, a base de esfuerzo, de tesón, de perseverancia -es lo que más le define- no sólo sale adelante, sino con unos logros personales que son una referencia también. Mi padre estudia de muy joven perito mercantil. Fue número 1 de su promoción en Vigo. Luego estudia profesor mercantil, número 1 de su promoción en Vigo, en paralelo a estudiar primero de Derecho en Santiago -hizo las dos cosas a la vez-. Termina Derecho en otros tres o cuatro años más, porque hizo dos cursos por año, y termina también con un premio extraordinario de fin de carrera en la Universidad Santiago. Luego hace Económicas también en otros dos o tres años. Fue número uno en sus oposiciones de intendente a Hacienda. Podría seguir. Y no es que no tenga capacidades innatas, que las tiene, intelectualmente hablando. Pero lo importante en la historia de mi padre es ese tesón, esa perseverancia, esa pasión y esa obligación antes que la devoción. Ahora, con sus 85 años, sigue muy activo intelectualmente. Sigue muy al día de las leyes. Sigue dominando el sistema fiscal español como ningún otro asesor fiscal creo que lo domina y sigue también disfrutando plenamente de la vida, como siempre ha hecho. Es la persona más tolerante que conozco. Un verdadero adelantado a su tiempo. Influyó mucho en mí, también en los estudios. Mi padre fue quien dijo: "Carlos, tú puedes estudiar lo que quieras si además estudias Derecho". Y efectivamente estudié Derecho y mucho se lo agradezco, porque mucho me ha servido también la educación de Derecho en mi propia vida. Entonces, claramente mis padres han sido muy importantes.

Otro referente muy claro en mi vida es, lógicamente, mi mujer. Nos conocemos desde hace 35 años y tenemos no solamente la complicidad en las cosas que hacemos, sino el privilegio, la suerte de disfrutarlas juntos, intensamente, además. Es una persona que no llora nunca sobre la leche derramada. Es una persona muy empática, que sabe escuchar, entender los problemas y ayuda mucho, de una manera muy reconfortante, a buscar soluciones sin darlas ella, escuchando. A mí me da mucha paz espiritual. He tenido la inmensa fortuna de vivir la vida acompañado por una persona maravillosa. En los momentos dulces, en los momentos duros. Es un apoyo insustituible para las decisiones más difíciles. Juntos hemos ido ella y yo, apoyándonos mutuamente, aprendiendo juntos y queriéndonos mucho.

Mis tres hermanos, cada uno a su manera. Miguel, que es muy generoso. Mi hermano, gran sentido del humor, muy calmado. Contraste con mi hermana, que es todo electricidad, tensión, también mucha perseverancia. O mi hermana mayor, que a mí me ha marcado el camino y que es una apasionada de todo lo que hace. Ha heredado también la pasión de mi padre. Todos esos son referentes muy claros. Mis hijos son referentes también. Mis tres hijos. Bueno, es que me influyen mucho muchas personas en el día a día. Una de las personas -él no lo sabe- que tuvo un impacto muy importante en mi vida y fue un referente, es don Félix. Yo estaba un día trabajando, volviendo un viernes, me acuerdo que era muy tarde, después de una semana de trabajo muy intensa. De esto hará unos 20 años. Y venía quejoso en el avión, reflexionando sobre la vida, sobre el sacrificio, el trabajo, la dedicación, el ritmo que llevaba, los viajes, estar fuera de casa. Y había en la antigua terminal, aquí en Madrid, un servicio de parking. Al llegar me acerco y el señor que me da las llaves y me entrega el coche, se me presenta y dice: "¿Usted es don Carlos Torres Vila?"; "Sí, claro"; "Usted no se acordará de mí. Cuando usted era pequeño, yo conocí mucho a sus padres. Yo llevaba la organización que enviaba niños a Inglaterra a pasar temporadas con familias inglesas para aprender inglés"; "Hombre, claro, don Félix, cómo no me voy a acordar". Era una institución don Félix, durante esos veranos, porque era el que mandaba en la organización y tenía mucho que ver con la familia que te tocaba; Siempre cuando llegábamos los niños, nos preguntábamos "a ver quién me ha tocado". Nos metían en un colegio para la selección. Por supuesto, me acordaba de don Félix y de su mujer. Y don Félix, "¿qué hace usted aquí?"; Y me empieza a contar la historia de su vida. Cómo les fue muy bien. Cómo fueron añadiendo destinos, expandiendo la organización de intercambio de estudiantes a

Estados Unidos, por ejemplo. Y me cuenta luego cómo determinadas circunstancias, cambios legales, llevan a que a la empresa no le vaya tan bien, y que, en definitiva, acabe quebrando, suspendiendo pagos y él se arruina. Y me impresionó, sobre todo cuando le digo “¿y qué hace usted aquí?” ¡La lección que me llevé a casa! ya era muy tarde cuando llegué... Yo venía quejoso en el avión y qué lección me ha dado don Félix de tesón, de perseverancia, de mirar hacia adelante, de aprender de las circunstancias que pueden parecer adversas en la vida y de sobreponerse a esas dificultades y seguir trabajando y seguir esforzándose.

Y luego he tenido muchos mentores en mi carrera. Enrique de Leyva, que durante muchos años me guió y me enseñó la importancia de los detalles. Él tenía casi obsesión con los detalles, pero esa obsesión con los detalles se me quedó muy grabada y me ayuda mucho. Las cosas hay que hacerlas bien hasta el último detalle. Me impresionó mucho una vez Enrique, cuando, en un texto escrito que había preparado yo en un ordenador normal, que estaba impreso en papel, detectó que un espacio estaba en cursiva. Hasta ese nivel de detalle llegaba el análisis crítico de Enrique sobre el producto final. Y me enseñó ese perfeccionismo: los detalles importan y hay que cuidarlos.

La verdad es que podría seguir, pero os he comentado ya muchos de quienes son mis referentes del entorno familiar y del entorno profesional.

***(34.57) Hola Carlos. Soy Marta. He escuchado que tienes un telescopio y que, al igual que a mí, te encanta la astronomía. ¿Qué es lo que más te apasiona de ella?***

Ya desde muy joven empecé a leer mucho sobre astronomía y me parecía mágico. Me parecía increíble cómo se podían interpretar simplemente las imágenes del cielo profundo para saber la edad que puede tener una estrella o la distancia a la que está o de qué está compuesta, o en qué fase de su vida está. O distintos tipos de objetos celestiales. Leyendo sobre eso, pues me fui aficionando. Me apunté luego a un club de astronomía mientras hacía la carrera en Boston. Las noches de Boston son muy frías en invierno. Pasé mucho frío con mis amigos y mis compañeros viendo el cielo estrellado. Además, teníamos que irnos lejos de la ciudad, lógicamente, para no tener la contaminación lumínica. Y eso es, además, cada vez más difícil, por la contaminación lumínica. De ahí me quedó esa afición. En casa tengo mi telescopio, que de vez en cuando, varias veces al año, le dedico horas a mirar y a perderme en la observación del cielo. Me gusta ver, en el cielo profundo, nebulosas, galaxias. En ese sentido, también me da una idea de la insignificancia de mis problemas terrestres. Nada mejor, cuando uno tiene igual un lío de trabajo serio, que dedicarle unas horas a mirar el cielo profundo y ver que esos problemas no tienen la menor relevancia en términos cósmicos. Por eso me gusta. Me relaja mucho.

***(36.41) Hola Carlos. Me llamo Javier. Soy profesor. Estamos viendo últimamente -y con la pandemia más- que la digitalización y las nuevas tecnologías están incrementando su importancia en la educación y en la relación profesor-alumno/familia. Tú, como hijo y nieto de maestros, ¿qué opinas sobre este tema?***

Javier, pienso que la tecnología es una fuerza positiva para el desarrollo humano en todos los campos. Abre también una era de oportunidades y también en la educación. La educación en sí misma es una puerta de oportunidades, pero las herramientas tecnológicas y la digitalización ayudan a que haya un acceso a las materias, al conocimiento, a clases magistrales. Se democratiza totalmente, permite que haya un acceso casi infinito a lo que quieras. Hoy, teniendo conectividad y teniendo algún dispositivo -cada vez son más asequibles para cualquiera-, se tiene acceso a la mejor educación del mundo. Cada vez depende ya sólo de uno mismo y de los que le ayuden a meterse en ese camino, el invertir y dedicar esfuerzo. Y repito lo que decía antes: con independencia de las capacidades que uno tenga, la educación devuelve multiplicado el esfuerzo. En ese sentido, soy muy positivo al abrazar la tecnología, porque creo que tiene esa fuerza positiva. Al mismo tiempo, creo que no debemos perder una parte importante del aprendizaje: la vida misma, la interacción humana,

las experiencias. Se aprende menos recibiendo embotado de un ordenador, de una tableta o de una máquina que te va dando ejercicios, que interactuando, teniendo relaciones sociales, viendo cómo se comporta un maestro, teniendo roces, encontronazos, pequeños fracasos. Eso es aprender viviendo la vida. También lo decía Emilia Pardo Bazán en algunas de sus reflexiones: todo lo erróneo que ha ido corrigiendo tenía que ver con la lectura, los viajes,... hablaba, en el fondo, de la vida. La vida misma es la que te enseña. Y creo que las dos cosas son compatibles: el que aprovechemos al máximo el potencial de la tecnología digital y, al mismo tiempo, potenciemos el aprendizaje diario. La interacción humana es fundamental.

La transmisión de valores es muy difícil. Se aprende mucho más viéndolo; requiere también presencia física, interacción entre maestro y alumno. Y como decías, Javier, eso lo he vivido yo en primera persona, con todos los maestros que he tenido de mí en mi vida. Ha sido un privilegio y un lujo.

**(39.57) Hola Carlos. Me llamo José María. La sostenibilidad es un problema que me preocupa especialmente. Quería que nos dijeras qué crees que podríamos hacer al respecto.**

Creo que la sostenibilidad nos tiene que ocupar, más que preocupar, porque nos jugamos mucho y podemos hacer mucho. Podemos tener un impacto muy grande en todos los frentes para que el mundo sea más sostenible. Desde luego, muchos tienen que ver con el medioambiente. Pero hay muchos otros también que tienen que ver con temas más sociales, como luchar contra la pobreza; luchar contra el hambre, contra la desigualdad; promover la igualdad de género y una educación de calidad. Yo creo que la iniciativa de 'Aprendemos juntos' es un referente. Es un ejemplo claro de cosas que podemos hacer. La verdad es que estoy muy orgulloso de la participación de BBVA en haber puesto en marcha estas conversaciones sobre la educación, sobre el desarrollo personal para una vida mejor, que supone 'Aprendemos juntos'. Ha sido reconocido por Naciones Unidas como uno de los programas de calidad que ayuda a abordar uno de los retos de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En cuanto a la sostenibilidad desde el punto de vista social, tenemos grandes retos. Mucho podemos hacer para lograr un trabajo digno para todos, crecimiento económico, igualdad, etcétera. Y en el lado medioambiental, claramente, el cambio climático es uno de los temas más relevantes. La búsqueda de energías limpias y asequibles, la eficiencia energética, un consumo responsable y una producción responsable -la economía circular- son elementos clave. En todo esto podemos hacer mucho: en nuestros hábitos de vida, en nuestro día a día -las cosas que comemos, los desperdicios que generamos...-. Otro problema medioambiental, además del cambio climático, es la contaminación de las aguas, de los mares, del aire. Con nuestro comportamiento en el consumo, en la inversión, en las ideas que transmitimos, podemos influir mucho para reducir el impacto negativo que la sociedad tiene en el medioambiente. En definitiva, la agenda de la sostenibilidad es muy amplia. Son muchos retos, muy difíciles. Yo no me preocupo. Creo que hay que ocuparse. Creo que hay mucho que hacer. Creo que, además, la educación tiene un impacto en los diecisiete [ODS], que puede ser muy grande. Y así podemos ayudar a enfrentarnos a esos problemas.

**(42.54) Hola, soy Odil. Querría saber cuáles son los valores más importantes que les has transmitido a tus hijos.**

Decía antes que mis hijos eran también referentes y tengo la suerte de tener tres hijos ya veinteañeros, los tres. Chico, chica, chico. Son tres grandes personas: humildes, respetuosos, muy responsables, generosos, dedicados, perseverantes. Con tesón, invierten en su propia educación. Le dedican ese tiempo, ese esfuerzo. Son personas íntegras que se preocupan por los demás, que tratan a los demás como les gustaría que les trataran a ellos.

Me enseñan muchas cosas a mí también en mí, en mi vida. A quitar la importancia a veces a cosas a las que yo le doy importancia. Me dan esa perspectiva, me desdramatizan. Ellos luego dicen que ese



es un rasgo mío (desdramatizar), que antes quizá no he comentado cuando hablaba de los rasgos del éxito. Sí que creo que el éxito está en el camino. Y una de las reglas de éxito en el comportamiento es la desdramatización de las situaciones. Al final, ante la pregunta ¿qué es lo peor que puede pasar? normalmente no es nada demasiado grave. Ayuda mucho a poner en perspectiva los problemas y a mirarlos de otra manera. Mis hijos dicen que yo soy así. Yo creo que ellos son así. Y quizá hoy hemos entrado en buena simbiosis: desdramatizar situaciones. No pasa nada. Hay que seguir adelante y que lo que pueda parecer un fracaso, no lo es. Es un aprendizaje. Creo que eso lo tienen muy marcado mis hijos. En definitiva, como digo, es un poco repetitivo, pero no podía ser de otra manera que las cosas que yo considero relevantes son aquellos valores que yo y mi mujer también hemos tratado, con bastante unión porque formamos un gran equipo y nos lideramos mutuamente muy bien. De imbuir eso en nuestros hijos también. Y por eso son un reflejo. Lógicamente, son ellos mismos. Son personas que tienen enorme independencia de criterio y son muy genuinos, con lo cual son difíciles de gestionar. Y está bien, porque no hay que gestionarles, sino liderar marcándoles el camino, como decía antes. Estoy muy contento. La verdad es que soy un privilegiado por la familia que he tenido con mis abuelos, maestros; con mis padres y los valores que me han inculcado; Y soy un afortunado, con mi mujer y con mis hijos, también.

***(45.39) Hola Carlos, mi nombre es Heriberto y quería hacerte una pregunta que quizás no sea fácil, que tiene que ver con el programa de 'Aprendemos juntos' y sus historias. Quería saber de todas las historias que podemos ver en 'Aprendemos juntos', ¿cuál es la que más te ha llenado? ¿O cuáles y por qué?***

Pues muy buena pregunta, porque es que son tantas las historias emocionantes o útiles o en las que he aprendido mucho que es difícil elegir una. Una reciente que me emocionó fue la de Albert Espinosa, durante el COVID, desde su casa. No tiene el formato de estar aquí sentado hablando con vosotros. Era más una reflexión sobre su padre hospitalario, que le hablaba de parar el mundo, de hacer intermedios en la vida para aislarse del mundo... Y eso ayudaba a mejorar. Lo ponía en el lado positivo: que nos tomemos esto que ha pasado, el confinamiento, como un 'intermezzo' que nos permite desconectarnos un poco del mundo, parar el mundo. Y eso me pareció emocionante e interesante a la vez, especialmente por los momentos emotivos que también vivíamos en aquel entonces. Álex Rovira también me gustó mucho en su intervención, "el poder que tenemos de hacer florecer a otros" o "cómo nuestra mirada transforma la realidad". Las [charlas] de los deportistas inciden desde otro ángulo sobre muchas de las ideas que hemos hablado hoy, como la importancia del esfuerzo, la dedicación y la inversión; mucho más importantes que el talento innato. Ricky Rubio, por ejemplo, lo decía muy claro: la importancia de repetir, repetir, repetir, repetir. Enhamed, el nadador paralímpico, impresionante. Su historia personal de cómo se queda ciego y cómo ve eso en positivo. Cuando habla de cómo visualiza su carrera y qué se imaginaba. No sé cuántas miles de veces había visualizado esa carrera... y gracias a esa visualización ya lo tenía todo interiorizado. Incluso visualizaba que el público chino le estaba animando a él, que era el español. Decía: "Una de las ventajas de ser ciego es que yo me puedo imaginar que son españoles los que están aquí animándome". Me llegó mucho esa historia. Yo creo que todos los programas 'Aprendemos juntos' tienen mucho aprendizaje, mucha emoción.

Hay otros, bueno, pues los que te enseñan a ser feliz. Muchas recetas, resultado de experiencias vitales, de personas de distintos campos de la vida que ayudan. A mí me han ayudado mucho estos videos, estas conversaciones, a reflexionar sobre lo que yo considero importante y a seguir mejorando, seguir aprendiendo cada día.

Me gustaría aprovechar para agradecer vuestra presencia hoy aquí en la conversación que hemos tenido. Me gustaría también aprovechar para agradecer a todos los que han participado hasta ahora en esta iniciativa, 'Aprendemos juntos'. Quién nos iba a decir que íbamos a haber llegado tan lejos como hemos llegado. Recuerdo perfectamente el día en que -era yo consejero delegado en BBVA-

nos hicieron la propuesta. Sofía -la persona que en aquel momento gestionaba la marca; ahora tiene otras responsabilidades en el banco- y Peio -ahora es el consejero delegado del banco en España- venían con una idea de crear una plataforma educativa para España, para generar conversaciones interesantes, entre otras cosas. Una plataforma de educación para un futuro mejor. Educación para una vida mejor que decimos ahora, 'Aprendemos juntos'. Y venían con algunas métricas de lo que buscábamos, de cuántas visualizaciones podíamos tener. Se han superado con creces. Celebramos ahora los mil millones de visualizaciones de 'Aprendemos juntos'.. ¡Mil millones! y, por eso, me gustaría daros las gracias. Dar las gracias a todos los que se han sentado, los más de 200 ponentes que se han sentado en esta silla, o en otros formatos, para compartir sus experiencias de vida. A todos los que habéis estado en estas gradas, interesados por estas temáticas, a todos los que difundís y habéis difundido, a los que producís esto, a los guionistas, a los cámaras, a todos. De verdad, muchísimas gracias. Hemos recorrido un enorme camino y, por supuesto, esto no acaba aquí. Tenemos que seguir recorriendo; tenemos que seguir aprendiendo juntos. De eso se trata.