

Sandra Parrilla Castellanos

La comunicación del líder en la empresa tecnológica en España

Director/es
Gómez y Patiño, María

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



© Universidad de Zaragoza
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606

Tesis Doctoral

LA COMUNICACIÓN DEL LÍDER EN LA EMPRESA
TECNOLÓGICA EN ESPAÑA

Autor

Sandra Parrilla Castellanos

Director/es

Gómez y Patiño, María

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
Escuela de Doctorado

Programa de Doctorado en Información y Comunicación

2023



Universidad
Zaragoza

TESIS DOCTORAL

**La comunicación del líder en la empresa
tecnológica en España**

Sandra Parrilla Castellanos

DIRECTORA

María Gómez Patiño

Facultad de Filosofía y Letras

Programa de Doctorado en Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

2023

AGRADECIMIENTOS

No es sencillo compaginar una carrera profesional con la labor de trabajar en una tesis doctoral. Conlleva una organización pulcra del tiempo y el sacrificio de una gran parte de la vida personal para poder llevar a cabo esta responsabilidad elegida.

Gracias, como siempre, a mi familia. A mis padres y a mi hermano, por el apoyo que me brindan en cada uno de los proyectos que abordo con una confianza incondicional y un cariño sin medida. Por equilibrar siempre la balanza y aportar calma y amor. Fundamentales los tres en cada etapa de mi vida. Mención a mis tías María Luisa y Eva, que además de contribuir a mi desarrollo profesional y cultural, sabían que este momento llegaría mucho antes que yo.

Gracias a mi actual empresa, Hiberus, a la cual me unió esta tesis. Por impulsar las metas de las personas del equipo. Por dar soporte, tiempo e inspiración. Agradecimiento especial a mi CEO, Sergio López, por respetar lo que conlleva un trabajo académico de esta envergadura y colaborar activamente en el desarrollo de la tesis. También a mi compañera Sofía Villarreal, clave su ayuda y mimo este último año. Y a Jess Sanmiguel, por aportar certidumbre y buena energía durante todo el proyecto.

Gracias a mi directora de tesis, María Gómez Patiño, por compartir conmigo su conocimiento y guiarme en un proceso arduo y bonito a partes iguales. Por acompañarme en cada paso y vivir juntas los momentos de esfuerzo, tensión y satisfacción. Por inculcarme el interés por la investigación.

Y en último lugar, especiales gracias a mi compañero de vida, Alejandro, que sin su apoyo y ánimo diarios no hubiera podido alcanzar una meta personal que nos ha restado mucho tiempo familiar. Gracias por el impulso constante, por creer en mí sin medida, por tratar de ver y hacerme ver las cosas desde un prisma constructivo. Gracias por tu fuerza. Y por aportar luz siempre. Imposible haber llegado hasta aquí sin ti.

RESUMEN

El liderazgo y la comunicación en las organizaciones son fundamentales para el correcto desarrollo de las mismas. Especialmente en aquellas cuyo núcleo de actividad y negocio es tecnológico, y, en consecuencia, experimentan una mayor complejidad, evolución, retos, cambios e incertidumbre. Las estrategias de comunicación del líder y su forma de liderar en este tipo de empresas tienen el poder de marcar el rumbo de los objetivos estratégicos, motivación del equipo e imagen de la compañía. Se ha procedido al análisis de literatura relacionada con el liderazgo en las organizaciones y con la teoría de la información y comunicación. Se seleccionó una muestra de 10 directivos (presidentes o directores generales) de empresas españolas que no fuesen de nueva creación, que operasen en diferentes sectores y que todas ellas tuviesen el núcleo de su negocio digitalizado. Los miembros de la muestra fueron entrevistados en profundidad a través de un cuestionario cualitativo diseñado con 15 preguntas cerradas y 22 abiertas a la reflexión. Se analizaron los resultados de estas entrevistas y se llevó a cabo un análisis comparativo entre las mismas con el objetivo de detectar patrones, tendencias, puntos fuertes y áreas de mejora. Las conclusiones apuntan a que la comunicación es la herramienta clave para el líder. Éste busca inspirar e influir y, para ello, trabajar las relaciones personales tanto internas como externas se presenta fundamental. El trabajo desemboca en la propuesta de un modelo estratégico de elaboración propia en el que se combina visión estratégica, liderazgo y comunicación para liderar equipos.

Palabras clave: liderazgo, líder, comunicación, empresa, tecnología.

ABSTRACT

Leadership and communication in organizations are fundamental for their correct development. Especially in those whose core business and activity is technological, and, consequently, experience greater complexity, evolution, challenges, changes and uncertainty. The communication strategies of the leader and his or her way of leading in this type of company have the power to set the course of the strategic objectives, team motivation and company image. Literature related to leadership in organizations and the theory of information and communication was analyzed. A sample of 10 managers (presidents or CEOs) was selected from Spanish companies that were not newly created, that operated in different sectors and that had the core of their business digitized. The sample members were interviewed in depth through a qualitative questionnaire designed with 15 closed-ended questions and 22 open-ended questions. The results of these interviews were analyzed and a comparative analysis of the interviews was carried out in order to detect patterns, trends, strengths and areas for improvement. The conclusions point to the fact that communication is the key tool for the leader. The leader seeks to inspire and influence and, to this end, working on personal relationships, both internal and external, is fundamental. The project concludes on the proposal of a strategic model of our own elaboration in which we combine strategic vision, leadership and communication to lead teams.

Keywords: leadership, leader, communication, business, technology.

ÍNDICE

1.	Introducción.	p. 10
1.1.	Motivación de estudio y justificación del tema.	p. 14
2.	Estado de la cuestión.	p. 18
3.	Hipótesis.	p. 24
4.	Objetivos.	p. 26
5.	Marco teórico.	p. 27
5.1.	El liderazgo en las organizaciones.	p. 27
5.1.1.	Concepto de liderazgo.	p. 30
5.1.2.	Competencias del líder.	p. 50
5.1.3.	Estilos de liderazgo.	p. 70
5.1.4.	El papel del líder en la cultura de empresa.	p. 74
5.1.5.	Habilidades comunicativas del líder.	p. 78
5.2.	Comunicación.	p. 82
5.2.1.	Comunicación corporativa.	p. 104
6.	Metodología.	p. 119
7.	Corpus de investigación.	p. 129
8.	Análisis de los resultados.	p. 289
8.1.	Análisis individuales.	p. 289
8.2.	Análisis comparativos.	p. 305
9.	Discusión y conclusiones.	p. 328
10.	Definición de modelo propio.	p. 341
10.1.	Síntesis del modelo.	p. 352
10.2.	Revisión del modelo por Xavier Marcet.	p. 352
11.	Futuras líneas de investigación.	p. 353
12.	Bibliografía.	p. 354

1. INTRODUCCIÓN

Existen ciertos hitos que se pueden asociar a los avances tecnológicos por la revolución que supusieron en su tiempo. Jiménez (2019) afirma que muchos son los que consideran a Gutenberg un símbolo de la transformación digital de Silicon Valley. Explica que Gutenberg no sólo fue un inventor, sino que la invención de la imprenta en 1450 fue un avance que produjo una revolución social de la época al ser una herramienta que permitió la difusión del conocimiento y la cultura a gran escala. Sacó la información de los monasterios y las bibliotecas privadas para acercarla a la sociedad. “Probablemente hasta Internet ninguna disrupción haya revolucionado los flujos de comunicación tan profundamente como lo hizo la imprenta (ni siquiera la radio o la televisión)”, (Jiménez, p. 126).

El segundo hito que podría ser el más destacado tras el de Gutenberg es el de la revolución industrial, que se produce en la segunda mitad del siglo XVIII. Chaves (2004, p. 96) citando a David S. Landes explica que esta revolución “suele referirse al complejo de innovaciones tecnológicas que, al sustituir la habilidad humana por la maquinaria y la fuerza humana y animal por energía mecánica, provoca el paso desde la producción artesana a la fabril, dando así lugar al nacimiento de la economía moderna”. Añade que según esta perspectiva, una sociedad industrial es la que utiliza en su favor los cambios tecnológicos para aprovechar la energía que aportan las máquinas y sustituirla por la de las personas y animales.

El tercer gran hito podría ser la aparición de internet. Trigo (2004) explica que internet nació tras la II Guerra Mundial, fruto de las tensiones entre Estados Unidos y la antigua Unión Soviética. Trataron de aplicar un nuevo sistema para lanzar misiles a través de ordenadores que pudieran comunicarse sin que hubiese uno central que destruir, es decir, entre los que la información fluyese. Así, el autor señala la creación de Arpanet en 1969 como uno de los hallazgos históricos que permitió una conexión sin nodos centrales entre cuatro universidades: la de los Ángeles, California Santa Bárbara, Utah y Stanford Research Institute. La extensión de este tipo de red más allá de fines militares no se produjo hasta la década de 1990, cuando Berners-Lee comenzó a sentar las bases de lo que hoy conocemos como internet para que la población general lo utilizase. Creó la *world wide web*.

La automatización podría ser otro de los acontecimientos históricos que han marcado el desarrollo social. Moreno (2001, p.7) apunta que la máquina de vapor que Watts inventó en 1775 podría marcar una etapa de avance en la automatización. El concepto “automático” podría definirse como “la Ciencia y Técnica de la automatización, que agrupa el conjunto de las disciplinas teóricas y tecnológicas que intervienen en la concepción, la construcción y el empleo de los sistemas automáticos”. Jiménez (2020) explica que, según un informe de Deloitte, desde 2020 ya son más del 73% las empresas españolas que

utilizan tecnologías de automatización inteligente. El informe añade que entre esas automatizaciones se encuentran la de procesos mediante robots, el *machine learning* o aprendizaje automático, el procesamiento de lenguaje natural o la gestión de procesos de negocio. Ahora, la inteligencia artificial continúa aportando avances en este sentido.

Las empresas tecnológicas experimentan, en la segunda década del siglo XXI, una evolución constante así como la necesidad de dar respuesta a una serie de retos que se dan en un mercado muy competitivo y en permanente cambio. Es en este contexto en el que un liderazgo y una comunicación eficaces se han convertido en las herramientas que hacen que este tipo de empresas puedan sobrevivir e incluso diferenciarse y ser exitosas.

Es conveniente aludir al concepto de “tecnología”, que proviene de la etimología griega: *téchne*, hace referencia a técnicas u oficios. *Logos* alude al conocimiento. Cuando la tecnología se aplica a ciertos procesos se puede hablar de digitalización. Alvar (2017, p. 38) afirma que “por digitalización entendemos un conjunto de tecnologías que nos sirve para codificar en números (0, 1) el mundo real”. Añade que es necesario ir definiendo qué tipo de tecnologías entran en esta definición. Podría afirmarse que su aplicación es ya transversal a todos los campos. “Las tecnologías digitales son ahora esenciales para trabajar, aprender, entretenerse, socializar, comprar y acceder a todo tipo de cosas, desde los servicios sanitarios hasta la cultura”, (Brújula Digital, 2021).

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE, 2021) afirma en su *Plan Digital 2025* que la digitalización conlleva una serie de importantes cambios tanto económicos como sociales.

“El uso o aplicación de las tecnologías digitales es absolutamente imprescindible pero no es suficiente, pues, además, es necesario realizar las transformaciones culturales que implica la digitalización, ya que es una nueva forma de vivir, de trabajar y de relacionarse; es un cambio cultural consecuencia de la Revolución Digital en la que nos encontramos”, (CEOE, 2021, p.6).

El plan alude a las necesidades de digitalización para diferentes sectores de actividad (como el sector público, el sector digital, la industria, el turismo, los servicios financieros, seguros, transporte y logística, sanidad, energía, agua, construcción, contenidos digitales, agroalimentación o pymes). El plan determina tres pilares básicos sobre los que se fundamenta: 1) la educación y formación digital, 2) la innovación digital y 3) el emprendimiento digital. Las cuestiones básicas están íntimamente relacionadas con las personas.

En este contexto de digitalización, el liderazgo es fundamental para la creación de una cultura empresarial sólida, y, por tanto, para mantener elevada la motivación de las personas empleadas en la organización. “La digitalización no sólo está ligada a la tecnología sino a la inversión en talento y a un cambio cultural empresarial y social de gran

entidad”, Pedreño (2017, p. 9) Asimismo, el liderazgo es la base de una adecuada dirección estratégica para la compañía. El líder de una compañía es el que establece tanto los objetivos estratégicos que pretenden alcanzar, como la visión que va a guiar al equipo hacia ellos. Es a través de la forma en que lidera y, por tanto, se comunica, como el líder puede ser capaz de constituir una dirección y una estructura de trabajo claras para guiar a todas las personas empleadas. Dirigir estratégicamente una compañía requiere saber analizar el entorno, identificar barreras, soluciones y oportunidades, tomar decisiones y saber motivar al equipo. Los líderes, a través de su ejercicio, pueden inspirar, empoderar y motivar a las personas para que éstas alcancen su máximo potencial dentro de los objetivos previstos por la compañía. La motivación pasa por ser capaz de generar un entorno de trabajo apetecible, que estimule y sea participativo. Ello redundará en un mayor compromiso por parte de las personas y, por tanto, en la mejora del desarrollo de su profesionalidad. Una motivación idónea hace que mejore la productividad, la creatividad y la innovación dentro de una compañía, cualidades importantes para el éxito de una empresa tecnológica. Lo que hace una buena dirección estratégica y una adecuada motivación del equipo es generar una cultura empresarial fuerte, en la que los valores y unos comportamientos son propios y claros.

La estrategia y la motivación requieren de la comunicación. Tanto de la comunicación de los líderes de la compañía como de la que emana de la propia organización para dar información interna y generar diálogo entre los equipos, es decir, la comunicación empresarial o corporativa. Este tipo de comunicación es un elemento necesario para el buen funcionamiento de una empresa, con especial interés en las cambiantes tecnológicas. Este tipo de comunicación si es clara, concisa, positiva y efectiva logra facilitar la relación entre los diferentes líderes de la compañía, entre cada líder con sus colaboradores y entre las distintas áreas y niveles de la organización. Así es como una empresa que logra una buena cohesión se encuentra preparada tanto para trabajar y perseguir sus objetivos empresariales como para resolver los problemas desencadenados por los retos que puedan surgir. Podrían establecerse seis aspectos de relevancia asociados a la comunicación del líder en la empresa tecnológica española:

- 1) Coordinación y motivación del equipo: la comunicación del líder en su contexto corporativo es la vía que permite alinear a todos los miembros hacia los puntos comunes que establezca. Esto es importante debido al tipo de proyectos, complejos, multidisciplinares y, en muchas ocasiones, de vanguardia, que se trabajan en las organizaciones tecnológicas. Estos proyectos requieren una comunicación muy clara, breve y entendible por parte de todos.
- 2) Cultura de empresa: la forma en la que el líder se comunica con sus diferentes públicos influye directamente en el clima que se crea en la organización. Por ello

cuestiones relacionadas con la comunicación como la transparencia, la participación, el diálogo y la disponibilidad del líder pueden ser determinantes para la creación de una buena cultura.

- 3) **Gestión del cambio:** es una de las principales cuestiones en la época de incertidumbre y cambios que se viven en el siglo XXI. Precisamente en el entorno tecnológico los cambios, avances, herramientas y procesos evolucionan de una manera tremendamente ágil, lo que requiere una adaptación al cambio por parte de las personas que debe ser gestionada con eficacia y positividad. La comunicación es una herramienta clave para ello. Reducir la incertidumbre y generar un entorno favorable a esos cambios es esencial.
- 4) **Toma de decisiones:** la correcta gestión del cambio propicia que el líder sea capaz de realizar una buena toma de decisiones y que enseñe a su organización a hacerlo. Tomar decisiones de forma óptima requiere saber manejar la información (relativa al mercado, a clientes, competencia, etc), que ésta fluya adecuadamente dentro de la empresa y que las personas sepan analizar todos los datos necesarios para tomar las decisiones necesarias.
- 5) **Resolución de conflictos:** una adecuada comunicación por parte del líder lleva a que los problemas, incidentes y cualquier tipo de conflicto puedan ser abordados con éxito. El componente técnico y de relación con sus respectivos públicos que tienen las empresas de núcleo tecnológico necesitan una comunicación abierta y participativa con la que las personas tengan por un lado información clara, y por otro, sean libres de expresarse, proponer, solucionar e innovar.
- 6) **Proyección de su imagen pública:** lo que comunica, con quién y cómo se comunica un líder incide en la imagen pública que tiene su marca personal y, en consecuencia, la empresa que lidera. Además de los productos y/o servicios que preste una empresa, las relaciones y los mensajes suponen un fuerte componente para su imagen pública.

Debido a este contexto es de interés examinar cómo los líderes de las empresas tecnológicas españolas llevan a cabo el liderazgo y la comunicación con sus equipos y cómo ello puede llegar a influir en el funcionamiento de la empresa. Al conocer y comprender cómo se comportan, es posible identificar buenas prácticas, puntos de mejora y establecer una serie de pautas para mejorar la comunicación del líder como una herramienta que fomente la profesionalidad y la cohesión interna.

A raíz de la covid-19 y su consecuente pandemia mundial la sociedad se ha instalado en un contexto muy cambiante y convulso, y, asimismo, ha traído consigo una aceleración de la digitalización. Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) el

distanciamiento social producido por la pandemia trajo consigo dos importantes cambios: por un lado la necesidad de una rápida digitalización por parte de las empresas y, por otro, un cambio del comportamiento de las personas a largo plazo. Esta situación generó que las personas se acostumbrasen a realizar las cosas de manera diferente y señalan doce importantes cambios que se produjeron en los hábitos de las personas: las compras *online*, la petición de comida a domicilio, el consumo de banca digital, los pagos digitales, las reuniones digitales, el consumo ilimitado, la educación virtual, la telesalud (médicos y entrenadores personales), el deporte virtual, los servicios domésticos digitales, el *gaming* e incluso el turismo virtual. Por este motivo, los autores señalan que “las empresas no han vuelto a ser las mismas. Las industrias que solían depender en gran medida de interacciones físicas se han visto obligadas a replantearse sus estrategias”, (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021, p.89). En ese momento, se puso de manifiesto la existencia de tres grandes grupos: los rezagados, los migrantes digitales y los nativos digitales, que experimentaron consecuencias muy desiguales ante la situación de pandemia.

“Las empresas no pudieron seguir postergando la digitalización cuando su sostenibilidad dependió de ella. La crisis puso de manifiesto la disposición -o, más bien, la falta de disposición- de determinados segmentos de mercado y agentes del sector de digitalizarse. Los grupos demográficos conocidos como “migrantes digitales” o “rezagados digitales” han sido los más afectados, puesto que el distanciamiento social alteró significativamente sus rutinas cara a cara. En cambio, es un entorno próspero para nativos digitales en las mismas condiciones”, (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021, p. 90).

Con estas premisas, el liderazgo que requieren las empresas precisa más fuerza y determinación.

1.1 MOTIVACIÓN DE ESTUDIO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La inquietud de abordar esta tesis de investigación parte desde mi visión y experiencia en comunicación corporativa y se intensifica tras lo acontecido en la sociedad y en el entorno laboral con la covid-19. A lo largo de mis 18 años de carrera profesional, he podido aprender y desarrollar mis aptitudes en diferentes empresas: medios de comunicación, organismos públicos, asociaciones y empresas privadas de distinta índole, tamaño y misión empresarial. Las características de todas las organizaciones en las que he tenido la oportunidad de trabajar eran muy distintas. El punto común es que todas ellas tenían líderes que guiaban la consecución de los objetivos previstos, las situaciones imprevistas que acontecían y generaban diferentes climas entre los equipos.

El liderazgo tiene un fuerte componente relacional y comunicativo con los equipos que gestiona. Añade aspectos relacionados con la gestión del talento, el desarrollo profesional, la evolución corporativa, la gestión de relaciones con personas empleadas y externas a la organización y con la comunicación corporativa organizada tanto interna, como externa.

La cuestión de liderar una organización siempre ha llamado mi atención. Gestionar a las personas de una empresa es una tarea ardua por la responsabilidad de dirigir el rumbo individual de las personas y de coordinar perfiles muy diferentes, con trayectorias, caracteres y coyunturas muy dispares, en torno a objetivos empresariales comunes. En mi opinión, ser líder es una función tan importante como difícil. Si ya lo es en condiciones establecidas dentro de la normalidad, la covid-19 que impactó a nivel social e individual, cambió los parámetros, las formas del trabajo, las relaciones entre los equipos y las formas de comunicación hicieron del liderazgo una cuestión mucho más compleja y, a la vez, necesaria para las empresas. En la segunda década del siglo XXI, las personas se enfrentan a un contexto marcado por el cambio y la incertidumbre, de la misma manera que lo hacen las organizaciones. Ello requiere líderes capaces de hacer frente a lo que acontece, a lo que se pretende alcanzar en la empresa atendiendo a las necesidades y características tanto individuales como grupales y que, asimismo, posean una buena capacidad de oratoria.

La oratoria es “el arte de hablar en público”, (Albán, 2005, p.13). Y no se aprende sin hacer. Se trata de saber elaborar discursos y transmitirlos con claridad, conocer las técnicas de presentar en público y dominar el miedo y la timidez. Comprende la retórica (el arte de expresar bien) y el de la elocuencia (para deleitar, conmover o persuadir). Valbuena (1997) habla de la retórica como un arte que ha ayudado a comprender y estudiar la comunicación a lo largo del tiempo. La oratoria se da desde la época clásica. Sáez (2003) alude a Sócrates y explica que la manera socrática tiene implícita la colaboración, el diálogo, la fórmula pregunta - respuesta. Sánchez (2002) revisa la teoría de Platón, que separa la figura del filósofo a la del orador y que afirma que para serlo, debe dominar el tema del que habla y tener la capacidad de llegar a las almas, es decir, de persuadir. Utchenko (1987, p. 296) cita a Cicerón como uno de los más brillantes aportadores de la oratoria. Detalla su falta de escrúpulos en numerosas ocasiones, entre ellas, cuando tuvo que defender a Catilina por conveniencias electorales, aunque no dudaba de su culpabilidad, situación que dio lugar a su famosa obra *Catilinarias*. Añade que fue víctima de su propia fama y que debido a sus formas, echó a perder su reputación. Su discurso era apasionado, con expresiones bien perfiladas, era mordaz y se valía de citas, sátiras y metáforas. Cuidaba el ritmo, la sucesión de sílabas cortas y otras más largas. Aunque “Plutarco le critica porque se

dejaba llevar por su propia elocuencia hasta rebasar todos los límites de la decencia”, (ídem, p. 298).

Desde mi experiencia en periodismo y comunicación, en todas las organizaciones en las que he trabajado me ha interesado la faceta comunicadora, integradora y relacional de un líder: su papel dentro de la organización, la influencia que tiene su personalidad, cómo se comunica y cuál es su forma de trabajar.

Las empresas trabajan en dos grandes escenarios: el interno y el externo. Dentro de la compañía hay que atender dos cuestiones principales: por un lado, el equipo que conforma la organización y, por otro, el trabajo que se desarrolla internamente. Estos dos aspectos, a su vez, entrañan múltiples peculiaridades y acciones. Las relaciones y la comunicación interna son una parte muy importante dentro de la estrategia, los objetivos y la generación de negocio en la compañía. En el plano externo, se detectan las relaciones externas que se dan con diferentes públicos (clientes, medios de comunicación, otras empresas, instituciones, asociaciones empresariales, etc) y la actividad que la empresa lleva a cabo fuera de su entorno (actividades relacionadas con el negocio, con la generación del conocimiento en la sociedad, con la colaboración en diferentes ámbitos, con la creación de valor añadido, etc).

Mi experiencia me ha mostrado evidencias de la importancia que tiene el líder para actuar en estos dos grandes ámbitos empresariales, interno y externo, y para enseñar a actuar adecuadamente en esos ámbitos a las personas de la organización. A más complejidad, la importancia de un buen ejercicio por parte del líder es más necesario. Como se ha explicado anteriormente, el cambio marcado por la covid-19 ha aumentado la complejidad en las empresas y, de igual manera, ha acelerado la digitalización, es decir, la aplicación de la tecnología a la actividad y a los procesos de las organizaciones.

Blaschke y Pons (2003) explican que en el siglo XX y XXI, las personas se enfrentan con más fuerza a la situación de hablar en público en diferentes situaciones vitales: desde una reunión familiar, un reducido consejo de administración, reuniones con el equipo, interacciones con compradores o vendedores e incluso situaciones en las que expresarse ante medios de comunicación. Situaciones en las que hay que atender a todo lo que las rodea para saber expresarse adecuadamente. Añaden que es interesante repasar la dialéctica y que para dominar este arte es fundamental la práctica.

Debido a mi trayectoria profesional durante los últimos años, resulta no sólo atractivo sino útil analizar el liderazgo y la comunicación en las organizaciones con el fin de poder aplicar esta investigación en empresas tecnológicas. Dada la creciente digitalización en las empresas, las tecnológicas no son únicamente aquellas empresas que producen o comercializan con tecnología, sino todas aquellas que tienen la digitalización integrada en el núcleo de su actividad. Esta investigación podría dar lugar a conocer cómo los líderes

conciben la comunicación y el liderazgo en sus organizaciones. Cuál es el contexto de digitalización que atraviesan y, en función de los atributos de sus empresas, poseen unas estructuras de liderazgo y comunicación con sus equipos consistentes. Así, se podrían establecer tendencias o puntos de mejoras que arrojasen luz sobre las formas de inspirar a los equipos a través del ejercicio del liderazgo y la comunicación.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Los primeros documentos que evidencian la existencia del liderazgo en las organizaciones datan de los siglos I y XLIX a.C. Los documentos tratan sobre la civilización de Sumeria y señalan cómo los sacerdotes organizaban y administraban los bienes, mostrando así evidencias de liderazgo organizacional para rendir cuentas al máximo sacerdote. En el siglo XX a. C. los preceptos legales de Babilonia representaron la estructura administrativa de esta civilización, que ya controlaba a personas y procesos para maximizar su forma de vida. Otro de los grandes cambios y avances que se pueden aludir en el análisis del liderazgo a lo largo de la historia es la cultura griega en el siglo II a.C. Los griegos supusieron una importante influencia para épocas posteriores en materias como matemáticas, economía, filosofía, etc. Sus métodos influyeron de la misma manera y en gran medida en la administración. En el siglo XVI, Venecia sobresalió por ser la región que mejor supo explotar su faceta industrial mediante el aumento de la eficiencia y la reducción de costes. Los venecianos que dirigían el arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras y de dirección personal (Lapo y Jácome citando a Estrada, 2015).

Después, la etapa medieval se caracterizó por nuevos avances organizativos, donde los terratenientes organizaban y, asimismo, tenían poderes en materias de tributación y orden social. Los mercaderes comenzaron a invertir en fábricas hacia el siglo XVII, ello propició el desarrollo del capitalismo y de algunos avances tecnológicos que adelantaron los cambios en las estructuras organizativas y, por tanto, en las figuras de liderazgo. Este siglo fue en el que puede observarse uno de los hitos históricos, sociales y empresariales más señalados para el futuro: la revolución industrial. Esta época se caracterizó por la búsqueda de una producción más eficiente, lo que, según puede observarse, se tradujo en el aprovechamiento de avances como la máquina de vapor para mejorar y agilizar la fabricación y el transporte. La revolución industrial presionó la primera etapa de mecanización, protagonizada por la burguesía y la clase obrera, una segunda en la que lo relevante fue la automatización, en la cual las figuras de líderes de la sociedad eran la burguesía y los terratenientes y una tercera etapa ya en el siglo XX en la que destaca la robotización y en la que las posiciones de liderazgo las ostentaban aquellas personas “que tenían alguna especialización y que renovaban los conocimientos de su profesión”. (Estrada, 2007).

Por otro lado, en el siglo XVIII se pueden observar evidencias de liderazgo muy señaladas en los ámbitos militares y eclesiásticos con la finalidad de operar de la mejor forma bajo el mando de un jefe supremo, como por ejemplo un Papa.

A lo largo de las diferentes etapas históricas, diferentes figuras han ostentado posiciones de liderazgo con el fin de organizar las situaciones y estructuras de cada tiempo

para dar continuidad y aprovechamiento máximo a los cambios y avances generados en cada una de esas etapas. Sin entrar a analizar esos cambios estructurales e industriales, o el porqué de esos cambios y avances, se puede determinar que el punto común de todas las épocas e hitos citados es el liderazgo que se practicaba en cada una de las etapas y que tenían el fin último de movilizar personas para un fin determinado.

Esa tónica se ha repetido a lo largo de los siglos. El líder de la segunda década del siglo XXI trata de movilizar a la organización hacia la visión que se ha determinado a través de unos objetivos estratégicos. A los fines de eficacia organizativa y productiva se une el concepto de estrategia. Según D'Alessio (2012, p. 29), el liderazgo estratégico es la capacidad de "conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas". Este autor alude al aspecto transformacional del liderazgo como factor necesario para tener éxito en el proceso estratégico.

Y es que, en esta línea de actuación, Burns (1978) analiza el liderazgo y lo clasifica en transformacional o transaccional. La diferencia entre ambos estilos, según el autor, radica en su componente inspiracional. Mientras que el líder transformacional motiva y estimula, el transaccional se refiere a la relación de intercambio líder - colaborador para satisfacer los intereses del primero. Por su parte, Bass (1999) explica que el liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo y exige mayor desarrollo moral. La teoría de este autor detalla que el liderazgo transformacional mueve a los individuos más allá de los propios intereses a través de la inspiración, del estímulo intelectual, de la consideración y logra, de esta manera, elevar el nivel de madurez e ideales del colaborador, así como preocuparse por el logro, la autorrealización y el bienestar de los demás. Los estudios de Williams (1994) apuntan que, además de mostrar esta faceta inspiradora, los líderes transformacionales muestran otras conductas de ciudadanía como el altruismo, la conciencia, la cortesía, el civismo o el espíritu deportivo.

Son muchos los pensadores que, a lo largo de la historia y en diferentes países, han reflexionado sobre el concepto de liderazgo. Las investigaciones de House (1977) ya señalaban los comportamientos transformacionales de las personas dirigentes y Burns (1978) clasificaba el liderazgo en transformacional y transaccional. Se centran en comportamientos y acciones propias de una persona que lideraba a un grupo de personas. Se puede decir que Bennis (1985) fue uno de los primeros pensadores en aludir el término de liderazgo con un matiz de persona visionaria y movilizadora de otras personas. Se centra en el valor del ejemplo en su conducta y en su capacidad de ser espejo para que otros individuos actúen en la dirección que el líder plantea e ilustra.

Una de las primeras aproximaciones comunicativas al papel del liderazgo se produce en 1985 con la aportación de Daniel Goleman al análisis del liderazgo. El elemento diferenciador de este autor es su definición y revisión del concepto de inteligencia emocional aplicada al ejercicio del líder. No sólo se centra en comportamientos y acciones, sino que alude a las habilidades emocionales, sociales y relacionales del líder. Desde la comunicación consigo mismo hasta la comunicación con las personas de forma individual y la comunicación colectiva con el equipo. Distingue habilidades y estilos de liderazgo en los que constata cómo la comunicación y los comportamientos influyen en el grupo de una determinada manera y qué tipo de estilos son más adecuados para cada una de las situaciones empresariales y sociales, que requieren poner en juego distintas habilidades relacionales y comunicativas.

Peter Drucker (2007) también reflexiona con ahínco el concepto del liderazgo. En su libro *El líder del futuro* aborda cuáles son las cuatro partes que debe trabajar toda persona que lidere organizaciones: 1) el liderazgo en la organización del futuro, 2) los líderes futuros en acción, 3) aprender a liderar para el mañana y 4) la opinión de los ejecutivos sobre el futuro del liderazgo. Remarca que el liderazgo es sinónimo de responsabilidad y de ejemplo. De hacer para ilustrar. En la parte primera, el autor disecciona cuáles son aquellas capacidades que debe poseer un líder que se enfrenta a un mundo marcado por los cambios organizacionales, sociales y tecnológicos. En la segunda parte, Drucker cita una serie de pensadores que pueden ayudar al líder a configurar cuál es el contexto al que se enfrentan. Habla del filósofo Charles Handy, de William Bridges (pensador que ya apuntaba que las organizaciones funcionarían sin lo que conocemos como puestos de trabajo), de Ken Blanchard como la persona que enumeró las cualidades eficaces para un correcto desarrollo del liderazgo y nombra, entre otros, a Peter Senge como el pensador clave sobre la organización del aprendizaje. Afirma que el liderazgo se puede aprender. En esta parte habla de estrategias, destrezas y acciones del líder. En el tercer apartado de su manual, el autor alude a todo aquello que es necesario para perfeccionar el ejercicio del liderazgo y habla de las aportaciones de autores como Stephen Covey para influir de manera positiva en la vida de las personas. Cita asimismo a David Ulrich como uno de los máximos exponentes mundiales sobre los recursos humanos y a Marshal Goldsmith como un profesional experto en trazar sistemas de retroalimentación y perfeccionamiento adaptados a cubrir las necesidades de los clientes y, por ende, a mejorar el funcionamiento de los líderes en las organizaciones. En el cuarto y último apartado recoge opiniones y experiencias relacionadas con lo citado en los apartados anteriores.

M. Ruiz González (2005) publica un artículo en la revista ACTA (Autores científico-técnicos y académicos) en el que explica la comunicación del líder. Cita la comunicación como la “auténtica forma moderna de liderazgo” aludiendo al carácter

relacional que tiene la comunicación y que es la base del liderazgo. El autor expresa que la comunicación es la herramienta que forja múltiples cuestiones: la personalidad del líder, la relación que éste mantiene con las personas, el sentido de la marca en el exterior, la conformación de la opinión pública. Así habla de tres estrategias diferentes: la comunicación efectiva, la corporativa y la interna. La comunicación, pues, según el autor, es transmisión de información y significado, es aplicación de una decisión. Señala la necesidad de utilizar los estilos comunicativos para dar continuidad a lo logrado, es decir, asocia la comunicación como una herramienta para relatar historias que promuevan la confianza y el sentimiento de pertenencia. Señala el paralelismo que existe entre las habilidades comunicativas y el liderazgo eficaz. Distingue dos tipos de líderes: los políticos y los organizacionales.

Garay Madriaga (2010) habla en *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* de la comunicación como una herramienta indispensable para el líder. Se centra en definir lo que él denomina *modelos mentales* y cómo es necesario trabajar en ellos de forma empática y resonante para lograr promover de manera correcta los cambios en las organizaciones. Así, son los líderes los que con sus formas de actuar y comunicar consiguen establecer un proceso de comunicación en la empresa.

Carrillo y Tato (2004) analizan la comunicación en la empresa en *La nueva dimensión de la comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral*. Hacen un análisis a las diferentes disciplinas comunicativas que tienen lugar en el seno de una organización: la comunicación comercial publicitaria, la comunicación comercial no publicitaria y la comunicación corporativa no publicitaria. Aluden, respecto al último apartado, a cuestiones como las relaciones institucionales, las relaciones con medios, los patrocinios, eventos o la gestión de la imagen de marca de la empresa. Cuestiones que revisan con detalle pero que no asocian o centran en la figura del líder ni analizan qué habilidades comunicativas impregna el líder en esas tres vertientes de la comunicación.

Olmedo-Cifuentes, Martínez-León y Davies (2014) analizan en su publicación *Managing internal stakeholders' views of corporate reputation* cuál es la opinión de los líderes, directivos y empleados sobre la reputación de marca interna. El texto estudia cómo la opinión de los directivos varía con el desempeño y cómo a su vez la variación de esta opinión influye en la de las personas empleadas en la organización. La finalidad de este estudio es poder saber cómo orientar la opinión de las personas internas sobre la marca de una organización. Se puede entender que los autores revisan cuestiones relacionadas con la influencia que los líderes poseen sobre las opiniones y sensaciones del grupo.

En la misma línea, Naranjo y González (2015) realizan un análisis sobre las habilidades relacionadas con la gerencia en aquellos líderes de empresas medianas en Colombia. A través de un cuestionario conformado por 18 preguntas que realiza a 252

líderes de este tipo, el autor analiza qué características y herramientas ponen en juego para llevar a cabo su cometido como guías de sus respectivos equipos.

Lakoff (2004) realiza un profundo análisis de la lingüística cognitiva que utiliza el lenguaje político. El autor recuerda cómo los conservadores estadounidenses invirtieron millones de dólares en los *think tanks*, es decir, en la financiación de estudios e investigaciones para encontrar la mejor manera de estructurar y comunicar sus ideas y así, construyeron una estrategia adecuada a la sociedad. “Consiguieron definir las grandes cuestiones políticas en sus términos y etiquetar a sus opositores desde su lenguaje y sus valores”, (Lakoff, 2004, p.9). Añade que el gran éxito de esta rama política fue estructurar todas las cuestiones políticas basadas en los valores asentados en la mentalidad de la mayoría de la población, así, llevaron a cabo un discurso articulado y un lenguaje eficaz.

“Eficaz porque reconoce el poder de nombrar, que es el de empotrar cada denominación en un marco conceptual que implica valores y sentimientos de los que las audiencias son generalmente inconscientes. Y ese lenguaje bien armado con sus implicaciones morales y emocionales tiene el poder de definir las realidades una vez introducido y reiterado en los medios de comunicación”, (Lakoff, 2004, p. 10).

En contraposición a la refinada y estudiada estrategia que define Lakoff por parte de los conservadores, los progresistas, que asimismo tienen un sistema moral, no fueron tan conscientes de la necesidad de crear un lenguaje propio y coherente que les permitiese ahondar en la sociedad.

Sobre la comunicación aplicada al liderazgo organizacional las investigaciones más reconocidas a nivel internacional realizadas por autores como Warren Bennis (1985), Peter Drucker (2007), Daniel Goleman (2011) o los españoles Xavier Marcet (2018) y Mario Alonso Puig (2012) hacen hincapié en la relación entre personas, en la humildad, el aprendizaje y la capacidad de transmitir una visión y de trazar planes individuales y colectivos para alcanzarla como hoja de ruta básica para los líderes. Los más actuales, como Marcet y Alonso Puig ponen de manifiesto la importancia de crear atmósferas de confianza y seguridad en un contexto cada vez más cambiante, ágil y lleno de incertidumbre. La digitalización y la globalización conlleva, según ellos, numerosos aspectos positivos, como por ejemplo la capacidad de un trabajo colaborativo deslocalizado, la multiplicidad de relaciones, un mejor acceso a la información y al aprendizaje... De la misma manera apuntan a otras consecuencias no positivas a trabajar como la generación de mayor estrés y las consecuencias personales y profesionales que ello conlleva en las personas. Todos revisan las cuestiones comunicativas como un factor de relevancia especial, coinciden en muchas características comunicativas que debe tener un buen líder, pero no existe consenso acerca de qué habilidades comunicativas son las clave para el desarrollo de sus funciones de manera óptima.

Alonso Puig (2012) detalla incluso un proceso de entrenamiento para el líder compuesto por 88 cuestiones divididas en doce cuestionarios y siete áreas. En la primera parte, el autor trata sobre la meta que debe tener una persona, anima a reflexionar sobre la pasión y la ilusión que despiertan ciertos logros para el individuo. En las partes segunda y tercera alude a la altura del desafío al que está dispuesto enfrentarse la personas y la mentalidad con la que va a afrontarlo. Y, además, qué sentido tiene para la persona el alcance de las metas fijadas. En la cuarta parte trata de plantear una estrategia estableciendo el qué, cuándo, cómo y dónde. También habla el autor, en el quinto apartado de la revisión y medición de los resultados de esa estrategia prevista. La sexta área la reserva para la evaluación de las relaciones con las personas e indaga en temas como la tolerancia, el respeto, la amabilidad, la expresión o el valor. Para culminar, en la sexta y última parte anima al lector a descubrir cómo puede ser más eficiente a través de la reflexión acerca de lo no logrado, los motivos por los que no lo ha hecho, la actitud, la fortaleza, la organización y planificación, la capacidad de pedir ayuda o la de innovar y hacer las cosas de otra manera.

En la segunda década de los 2000 el liderazgo no sólo queda en el ámbito académico y literario, también los medios de masas aluden al ejercicio de liderar desde múltiples planos: el deporte, el cine, el entretenimiento, la política y, también, el mundo empresarial. La revista *Forbes* elabora un *Ranking* sobre los líderes más notables del año 2022 (Brady, 2023) y apunta en el subtítulo del reportaje *Dediquemos un momento a celebrar a quienes nos inspiraron en 2022*. Hay distintas categorías: Los que han ayudado en la Guerra en Ucrania, los más destacados en los deportes, en el entretenimiento, y en la sostenibilidad. La publicación relaciona el liderazgo con la inspiración. Respecto al ámbito empresarial alude a Derrick Palmer y Chris Smalls como las personas que colaboraron a crear el primer sindicato en Amazon. Asimismo, nombra a los informáticos Timnit Gebru y Joy Buolamwini como los profesionales que nos mostraron que el sesgo de los algoritmos es algo real y a Yamini Rangan, consejera delegada de Hubspot, que ocupa el primer puesto como directora general en la lista elaborada por *Comparably* (una lista que anualmente elabora un listado de los mejores directores generales basadas en las opiniones anónimas de los trabajadores de las empresas) entre otros muchos profesionales. Este listado, centrado en la inspiración y en la motivación, no muestra ninguna evidencia de que tenga en cuenta las características y habilidades comunicativas de las personas que logran, según la publicación, inspirar a las personas.

3. HIPÓTESIS

¿Cómo comunican y gestionan los equipos los líderes de las empresas tecnológicas españolas de la segunda década del siglo XXI? Es una cuestión a la que tratar de dar respuesta en esta tesis. Son numerosos los ejercicios de liderazgo que se han producido a lo largo de la historia y diferentes autores los que han reflexionado acerca del liderazgo aplicado a diferentes contextos. Determinar cómo es el liderazgo en este tipo de organizaciones y cuál es el papel de la comunicación, se presenta como una cuestión de interés a la que dar respuesta a través de la formulación de una hipótesis.

Para Rivas (2015), existen diferentes tipos de hipótesis de investigación: nula, alternativa o estadística. La formulación de hipótesis puede hacerse a través de una pregunta, una afirmación o una relación de variables y lo que debe ser fundamental es que sean claras, no incluir juicios morales, ser específicas, relacionadas con técnicas disponibles y asociadas a una teoría que contenga evidencia empírica. Las hipótesis difieren en su planteamiento si la cuestión a analizar es cuantitativa o cualitativa. Becerra (1994) explica que, en trabajos en los que el objeto de estudio es cualitativo, pueden establecerse preguntas de investigación siempre que estén ligadas a los objetivos y deben ser respondidas. Éstas se producen, añade el autor, cuando existe una cuestión de interés que se desconoce y que se pretende despejar.

Esta investigación plantea la hipótesis principal de que los líderes en las empresas tecnológicas son importantes sujetos, guías y movilizados de equipos en la cultura del cambio que implica la digitalización y la estructura tecnológica de las empresas. La investigación pretende revisar si el carácter movilizador de los líderes cobra más fuerza y efectividad cuando éstos poseen la inteligencia emocional que les permita conocerse y conocer a sus colaboradores para lograr activar sus conciencias y actitudes de manera individual y grupal más allá de los aspectos meramente técnicos. Esta hipótesis requiere profundizar en aspectos secundarios como el liderazgo, las competencias del líder, la inteligencia emocional, la transmisión de la información y la comunicación eficaz en las empresas. Por lo tanto, recoge dos variables interrelacionadas: el ejercicio de liderar personas y el de comunicarse con ellas.

En base a ello, las preguntas de investigación serán las siguientes:

- P1. ¿Cómo perciben sus respectivas empresas estos líderes?
- P2. ¿Cómo definen la digitalización en sus empresas?
- P3. ¿Qué clase de contenidos y conversaciones generan en sus comunicaciones?
- P4. ¿Qué es el liderazgo para ellos?
- P5. ¿Se corresponde con el líder que les gustaría llegar a ser?

P6. ¿Cuáles son para ellos las principales competencias del liderazgo de los directivos de las empresas tecnológicas españolas?

P7. ¿Cómo perciben la relación entre liderazgo y comunicación?

4. OBJETIVOS

En esta tesis se pretende analizar el concepto de liderazgo en las organizaciones. Se revisan los planteamientos de diferentes autores para constatar cómo ha evolucionado el concepto y la práctica del liderazgo hasta la segunda década del siglo XXI, así como para detectar qué se ha analizado acerca de las competencias necesarias que debe poseer un líder, las cualidades comunicativas que debe poner en práctica en la gestión de los equipos y las habilidades que debe desarrollar. En la misma línea, se revisan las principales teorías de la información y de la comunicación para acotar qué suponen estos conceptos y poder tener un marco claro de análisis en las preguntas de investigación.

Todo ello con la finalidad de dar respuesta a los siguientes objetivos:

- O1. Conocer cómo los líderes entrevistados perciben las propias empresas que gestionan.
- O2. Saber cuál es el grado de digitalización de estas empresas según la visión del líder.
- O3. Detallar qué clase de contenidos y conversaciones generan en sus comunicaciones.
- O4. Conocer qué es el liderazgo para los líderes entrevistados.
- O5. Observar si se corresponde con el líder que les gustaría llegar a ser.
- O6. Analizar las principales habilidades de liderazgo según cada uno de los líderes.
- O7. Conocer cómo se relacionan la comunicación y el liderazgo para ellos.

Sería deseable, una vez realizada la investigación, ser capaz de plantear un modelo comunicativo para la empresa tecnológica española de la década de los 20 del siglo XXI.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

El liderazgo, aplicado al funcionamiento de las organizaciones y entendido como la relación que parte de los líderes para influenciar a sus colaboradores y a través de la cual ambos comparten unos propósitos de los que pretenden lograr unos determinados resultados, (Daft, 2006) es una cuestión ancestral y primaria. Esta influencia se producía en las organizaciones, en primera instancia por necesidad y poco a poco ha ido evolucionando a lo largo de las diferentes etapas de la historia. Según Estrada (2007) los líderes de las civilizaciones más antiguas buscaban alinear los esfuerzos de las personas para dividir de la mejor forma posible el trabajo que existía entre los hombres, mujeres, los adultos y los niños. Se entiende que, en este tipo de organizaciones primarias, el líder repartía la carga analizando a los diferentes grupos sociales con el objetivo de alcanzar el mejor resultado posible.

Desde inicio de los años 2000 y sobre todo desde la irrupción de la covid-19 en la sociedad, las empresas se caracterizan por moverse en entornos cambiantes y complejos, por tener que equilibrar transformaciones en ámbitos muy diferentes, como el digital, el social, el cultural o el climático. En esta complejidad, los líderes deben ser capaces de responder con estructuras organizacionales sencillas, con una comunicación clara y sintética y con la generación de inspiración a los equipos. Las empresas tienen propósitos, compromisos y visiones. Como explica Xavier Marcet en su libro *Crear haciendo crecer* (2021, p. 63):

“Una empresa es un ecosistema complejo y frágil. Las empresas no son simplemente un lugar donde ir a trabajar. No son solamente una cadena de vender-producir-cobrar. No todas, pero algunas empresas son mucho más que eso. Hay empresas que se reconocen en un porqué, en un propósito que va más allá de una cuenta de resultados. A veces es la relación que se establece entre las personas que forman una comunidad que hace las cosas con honestidad implícita. Hay empresas que tienen su alma en la trascendencia social con la que saben acompañar su negocio. A veces, el alma la alumbraba alguien con un liderazgo que sabe cuadrar un triángulo equilibrado de visiones, transiciones y emociones”.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021 p.21) hacen referencia de la misma manera a la complejidad que la sociedad atraviesa debido a tres grandes retos: la polarización de la prosperidad y las brechas generacional y digital. Sobre esta última, los autores puntualizan que el fenómeno digital promete un gran crecimiento y calidad de vida y sin embargo,

entraña asimismo un miedo a lo desconocido y a la desaparición de ciertos puestos de trabajo. Sobre la diferencia generacional en la empresa y el liderazgo, apuntan:

“Es la primera vez en la historia que cinco generaciones que conviven en la Tierra tienen actitudes, preferencias y comportamientos opuestos. Los baby-boomers y la generación X siguen ocupando la mayoría de los puestos de liderazgo en las empresas y tienen el mayor poder adquisitivo. Sin embargo, las generaciones Y y Z, muy hábiles en el ámbito digital, constituyen ahora la mayor fuerza de trabajo e integran los mayores mercados de consumo. Esta desconexión entre los ejecutivos de mayor edad -que toman la mayoría de decisiones- y sus gerentes y clientes más jóvenes es un obstáculo importante”.

Las conductas y los comportamientos han sido estudiados y analizados. Existen múltiples visiones, no hay una metodología o punto común en la que coincidan todos los pensadores, lo que dificulta la comparación de los resultados de estos estudios. Lo interesante es que trabajan en un mismo sentido de servicio a las personas, de generación de buenclima en las compañías, de inspiración y acompañamiento hacia los objetivos a través del conocimiento compartido y las culturas de crecimiento. Yukl (2012) destacó quince comportamientos de liderazgo: planificación, aclaración, monitoreo, resolución de problemas, apoyo, reconocimiento, desarrollo, empoderamiento, proactividad ante el cambio, previsión del cambio, fomento de la innovación, facilitación del aprendizaje colectivo, generación de redes y supervisión. En la misma línea de alusión a ciertos comportamientos, Jung, Sosik y Bass (1995) destacan que los líderes en las culturas colectivas tienen la responsabilidad moral de cuidar de sus subordinados, ayudarles a crecer, y estos tienen asimismo la obligación moral de responder con lealtad incondicional y obediencia. Entre las distintas investigaciones que han tratado de distinguir los comportamientos que mejoran el rendimiento de las personas y del grupo, se examina la correlación entre el comportamiento de liderazgo y diversos indicadores de la efectividad (Bass, 1990; Yukl, Gordon y Taber, 2002).

La orientación al cambio es otro de los comportamientos claramente asociados a los líderes motivadores y transformacionales desde hace varias décadas y a través de diferentes autores:

- House (1977) y Conger y Kanungo (1998) aluden a que estos comportamientos están íntimamente ligados a la efectividad de los líderes.
- Ekvall y Arvonen (1991) elaboraron un cuestionario que señala que la orientación al cambio se enlaza fuertemente con los subordinados, mientras que el comportamiento de estos tiene alta relación con la satisfacción del directivo.
- Yukl (1998) realizó cuestionarios del comportamiento del líder a 318 colaboradores directivos y directivos responsables de 48 áreas organizativas diferentes. En los

resultados de estos cuestionarios se enlazan significativamente las relaciones y el cambio de comportamiento con la satisfacción de los empleados con el líder y el compromiso organizacional.

El desarrollo, el apoyo y el reconocimiento son otros tres comportamientos revisados desde hace décadas que siguen teniendo eco en nuestros días. Bradford y Cohen (1984) y McCauley (1986) aluden a que los líderes más eficaces se toman más en serio el desarrollo de las habilidades y de la confianza con sus colaboradores. En este sentido, Kim y Yukl (1995) también relacionan la implicación del líder con el desarrollo de sus seguidores con un mayor rendimiento por parte de estos. Por otro lado, se encuentra el componente del apoyo, que según la definición de Bass y Avolio (1990) se trata de un componente de consideración individualizada y significativo. El apoyo es una manera de ayudar a construir y mantener relaciones personales efectivas y se relaciona con la satisfacción del subordinado con el líder, (Bass, 1990; Yukl, 1998).

Además de desarrollar las capacidades de los subordinados y apoyarles, otro de los comportamientos que han sido señalados como clave en el liderazgo ha sido el reconocimiento. Ha habido numerosos estudios sobre ello a lo largo de los años que relacionan el reconocimiento con la satisfacción del empleado. La idea a la que apuntan la mayoría de ellos es que los líderes eficaces reconocen a sus colaboradores por sus logros y contribuciones (Kouzes y Posner, 1995).

A lo largo de la historia se han analizado diferentes comportamientos, conductas y estilos. La manera de liderar cambia porque también cambia la forma de comportarse de las personas lideradas y por ese motivo se necesitan líderes capaces de cambiar. Drucker (2002) ya avanza en su época que la economía es el factor que ha dominado los últimos 50 años aproximadamente, mientras que las cuestiones sociales son las que marcarán los próximos 30. Según este razonamiento añade que es peligroso actuar sólo a corto plazo y que es precisamente la cuestión de equilibrar el corto con el largo plazo una de las cuestiones que los líderes deben saber manejar.

El planteamiento más reciente y con visión de futuro y continuista de Marcet (2021, p. 47) señala que el liderazgo y la comunicación en las organizaciones viene marcada por “la percepción de aceleración de la historia desde mediados de 1990 y la consolidación de Internet”. Es lo que ha hecho que las estructuras de liderazgo y gestión en las empresas se hayan tornado más planas y menos complejas, para poder dar respuesta y gestionar estructuras de información que sí lo son. El liderazgo, según este mismo autor, pasa por saber coordinar la inteligencia de las personas y la inteligencia artificial en la toma de decisiones de la organización. La artificial proporcionará una serie de datos, adecuadamente analizados, tratados y puede redundar en la competitividad. Este concepto de suma de inteligencias aplicadas al desarrollo empresarial es una de las claves que

aporta para poder liderar bien las organizaciones. Para la nueva dirección de organizaciones, “adoptar la perspectiva de las personas es considerarlas integralmente y crear una lógica proporcional de aportaciones y compensaciones que permita un crecimiento corporativo basado en un crecimiento de las personas”. (Marcet, 2021, p. 49).

5.1.1 Concepto de liderazgo.

Como se ha analizado, la figura del líder ha estado presente desde los inicios de la historia y en las diferentes etapas y civilizaciones. Diferentes pensadores lo han analizado, aunque, popularmente, se conoce a Warren Bennis como “el padre del liderazgo”. Él es el pionero en analizar el término y su aplicación al funcionamiento de organizaciones públicas y privadas y, tras él, otros autores más recientes y actuales de la historia han analizado tanto el término como su estructura, acción e incluso sus resultados. El liderazgo es la actividad que realiza un líder. Warren Bennis (1985, p. 29) concibe la figura del líder como alguien capaz de concretar el futuro, “los líderes son personas en quienes se puede confiar y son incansablemente persistentes”.

Se trata de uno de los conceptos más estudiados y analizados de las ciencias sociales y sobre el que no hay unanimidad, ya que abarca múltiples matices basados en las personas. De hecho, fue el propio Bennis el que, en uno de sus libros, alude a “un tal señor Wildman” que ya en 1648 afirma que el liderazgo está hecho añicos. El del liderazgo no es un análisis sencillo dado que se basa en comportamientos, habilidades y actitudes humanas. Tal es así, que, Stodgill (1974) tras analizar más de 3.000 libros y artículos para su libro *The handbook of leadership*, llega a la conclusión de que no había datos que permitieran una comprensión integrada del liderazgo.

John P. Kotter (2011, p. 42) reflexiona sobre el liderazgo y la gestión como dos sistemas de acción en las organizaciones que son diferentes y se complementan entre sí y que, de la misma manera, son necesarios ambos para lograr el éxito empresarial en entornos cambiantes. La clave, según el autor, es combinar una gestión fuerte con un liderazgo fuerte. En este equilibrio, “las corporaciones exitosas no esperan que los líderes surjan de forma espontánea. Buscan activamente a personas que cuenten con potencial de liderazgo y en sus carreras las exponen a experiencias diseñadas para desarrollar ese potencial”. Para él, el liderazgo se ocupa de afrontar el cambio. Esta necesidad surge fruto de la competitividad y carácter volátil que impregna el mundo empresarial. El autor menciona factores como el cambio tecnológico, la saturación de los sectores, la mayor competencia internacional o la desregulación de los mercados como detonantes de la necesidad de mayor liderazgo. “Más cambios requieren siempre de más liderazgo”, (ídem, p. 43).

Joan Snyder, en el prólogo de Drucker (2016, p. 18), cita a Frances Hesselbein, descendiente del segundo presidente de Estados Unidos, John Adams, que dice: “Si tus acciones inspiran a otros a tener más sueños, aprender más, hacer más y llegar a más, entonces eres un líder”.

La dificultad para analizar lo que es este término y lo que supone es una nota común en diferentes pensadores. Antonio Garrigues, en el prólogo de Mario Alonso Puig (2012, p. 11), afirma que el liderazgo “es una difícil y aún misteriosa asignatura que ha ido y seguirá adaptándose a los cambios políticos y económicos y, de manera especial, a los sociológicos”. Acerca de su evolución hasta el presente añade que ha habido algunos retrocesos y que, de forma general “nos va conduciendo desde un liderazgo fuerte y dogmático ejercido por líderes carismáticos autoproclamados o impuestos a un liderazgo blanco -pero no débil- y flexible que busca por principio el consenso y que se ejerce democráticamente”, (ibídem). Vislumbra el trabajo por realizar sobre esta materia y añade que es importante ocuparse y preocuparse del tema.

Se percibe un tema de interés tanto empresarial como social ya que, en esta segunda década de los 2000, publicaciones generalistas como las revistas *Forbes*, *Muy Interesante* o *Vogue Business* publican listas de los mejores líderes año tras año y divulgan artículos sobre las habilidades e incluso las estructuras y la salud mental que debe tener un buen líder. Para analizar el concepto desde diferentes perspectivas, se va a revisar las reflexiones y análisis de algunos de los autores de los últimos tiempos.

Peter F. Drucker es considerado padre de la actual gestión empresarial. Fue profesor, consultor, escritor e influyó en líderes de todo tipo de organizaciones, incluso varias administraciones presidenciales de Estados Unidos. Drucker (2015, p. 15) solía realizar la misma pregunta a los profesionales con los que trabajaba: “¿Por qué te gustaría ser recordado?”. En el *Frances Hesselbein Leadership Institute* (antigua Fundación Drucker) señalan que la clave de ello es inspirar a los nuevos líderes.

Los líderes jóvenes que conoció el autor se caracterizaban por poseer una perspectiva global, una mentalidad emprendedora y una actitud positiva incansable. Para él, no todos los líderes son iguales. Durante sus más de 60 años de trayectoria como consultor, algunos de los mejores directivos con los que trabajó no eran líderes estereotípicos. El autor detalla que eran muy diferentes en cuanto a personalidad, actitudes, valores, fortalezas y debilidades. “Variaban de extrovertidos a solitarios, de relajados a controladores, de generosos a parsimoniosos”. (Drucker, 2011, p. 29). Lo que sí compartían todos ellos eran las ocho prácticas que los hacían eficaces:

- 1) “Preguntaban: ¿Qué hay que hacer?”
- 2) “Preguntaban: ¿Qué le conviene a la empresa?”
- 3) “Desarrollaban planes de acción”.

- 4) "Asumían la responsabilidad de sus decisiones".
- 5) "Asumían la responsabilidad de comunicar".
- 6) "Se centraban en las oportunidades en lugar de en los problemas".
- 7) "Dirigían reuniones productivas".
- 8) "Pensaban y decían "nosotros" en lugar de "yo", (ídem, p.30).

Las dos primeras preguntas son cruciales para poner el foco en la empresa, en sus necesidades y en su visión. No se trata de que el ejecutivo se pregunte qué quiere hacer, sino qué hay que hacer. Cuando el ejecutivo tiene claro este aspecto, el líder puede centrarse en aquello para lo que está mejor preparado y delegar el resto de tareas en otras personas capaces de hacerlo y de sumar en el objetivo común al hacerse cargo de ellas. En opinión del autor, "los ejecutivos eficaces intentan centrarse en trabajos que hacen especialmente bien. Saben que las empresas tienen éxito si la alta gerencia actúa bien, y lo mismo al revés", (ídem, p. 31). La segunda pregunta mantiene la atención en qué es lo necesario y de importancia acusada para la empresa. No para ninguno de sus públicos, sino para la organización en general entendida como un todo. Lo que trata de constatar Drucker a través de este razonamiento es que, si se da alguna cuestión que para la organización no es adecuada, tampoco lo será para los públicos relacionados con ella. La noción que Drucker tiene sobre el ejecutivo no es meramente ejecutora, sino que se alimenta de las cualidades inspiradoras a las que la mayoría de autores aluden. Este autor señala que antes de trazar un plan, el sujeto debe reflexionar acerca de los límites a la acción, futuros puntos de revisión, resultados esperados y visión de futuro. De esta manera, el plan servirá para tener un sistema de organización del tiempo y de control de consecución de resultados.

"El plan de acción es una declaración de intenciones antes que un compromiso. No debe convertirse en una camisa de fuerza. Debe revisarse muchas veces, porque todo éxito, y todo fracaso, crean nuevas oportunidades. Lo mismo sucede con los cambios en el entorno de la empresa, el mercado y especialmente en las personas dentro de la empresa. Todos esos cambios exigen que el plan sea revisado. Un plan escrito debería anticipar la necesidad de flexibilidad", (Drucker, 2011, p. 33).

La conjunción entre la declaración de intenciones y la flexibilidad que debe equilibrar un plan lleva implícito que una de las herramientas para poder equilibrarlo según demande el contexto es la toma de decisiones. Cuando un profesional se encuentra en una posición de dirección y ejerce un buen liderazgo debe asumir la responsabilidad de la toma de decisiones y la responsabilidad de la comunicación de las mismas. Por un lado, las decisiones conllevan numerosas responsabilidades, acciones y fechas derivadas que hay que llevar a cabo de forma detallada para realizar gestiones pulcras. Por otro lado, la actividad de la organización requiere que ciertas informaciones sean comprendidas e

incluso alimentadas con comentarios e impresiones de sus compañeros. “Todos sabemos, gracias al clásico de Chester Barnard *Las funciones del ejecutivo* (1938), que las organizaciones se mantienen unidas por la información más que por la propiedad o el mando”. (idem, p. 25).

Respecto a las preguntas que Drucker realizaba a los líderes, que estos se centren en las oportunidades, entraña la capacidad de, sin dejar de tener presentes las posibles limitaciones o riesgos, tener una mentalidad constructiva. Hablan de aprovechamiento de situaciones. De igual manera, la importancia de pensar y hablar en primera persona del plural en las organizaciones es fundamental. Así como la de escuchar de forma activa primero y hablar después.

“Los líderes saben que tienen la responsabilidad final, y que esta no puede ni compartirse ni delegarse. Pero solo tienen autoridad porque cuentan con la confianza de la organización. Esto significa que piensan en las necesidades y oportunidades de la organización antes que en sus propias necesidades y oportunidades. Esto tal vez suene simple, pero no lo es y debe ser seguido estrictamente”. (Drucker, 2011, p. 39).

Posteriormente canalizó sus pensamientos y conocimientos sobre este tema en la *Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management*. Hesselbein comenzó a trabajar en esta institución con el objetivo de dar continuidad al legado de Drucker y a compartir los mejores conocimientos sobre liderazgo y gestión con otros compañeros profesionales. Hesselbein logró la aportación de más de 5.000 líderes, la publicación de 27 libros en 30 lenguas y, además, se posicionó como una experta respetada en el sector del liderazgo. Hesselbein aporta que, en la concepción del liderazgo como la faceta movilizadora que mueve a las organizaciones desde donde están hasta donde quieren estar a través de una visión, hay ocho fases que puede entrenar cualquier líder:

- 1) Analizar el entorno.
- 2) Revisar la misión.
- 3) Eliminar la jerarquía.
- 4) Eliminar prejuicios.
- 5) Utilizar el poder de la comunicación.
- 6) Esparcir el liderazgo por toda la organización.
- 7) Liderar desde primera línea y no empujar desde atrás.
- 8) Evaluar los logros.

Dentro de su concepción del *management*, Drucker fue el primero en establecer la gestión por objetivos (conocida como *management by objectives*, *MBO*) en 1954. Podría ser la base de los objetivos *SMART* que George T. Doran creó en 1981. (Steffens y Cadiat, 2016). Mientras Drucker se preocupaba de establecer objetivos cualitativos y cuantitativos

en un periodo temporal concreto para poder medirlos y evaluarlos, Doran trabajaba objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración concreta. De ahí las siglas *SMART: specific, measurable, achievable, realistic y time-bound*.

Warren Bennis fue consultor de organizaciones y partidos políticos. Asimismo fue uno de los pioneros en analizar el liderazgo contemporáneo y escribió diversos estudios y libros sobre ello. Para él, el liderazgo consiste en la capacidad de transformar una visión en acción y que esa acción consiga los logros previstos. El triunfo del líder radica en su capacidad de atraer personas y movilizarlas a ese logro, hasta tal punto que lo hagan suyo. Concibe el concepto de liderazgo como una visión de lo que la organización puede llegar a ser y después las impulse y motive para conseguirlo. Es en este sentido en el que el autor entiende la figura del líder como un profesional que genera y mueve hacia la acción, convierte a las personas colaboradoras en líderes y a su vez a los líderes en agentes del cambio. Claramente su concepción tiene una base de transformación, evolución y mejora.

Como él mismo explica en su libro *Líderes*, la cuestión capaz de crear empresas viables y consistentes es el liderazgo. Es la herramienta que crea una visión de lo que una compañía puede llegar a ser y además, es la vía que la impulsa para poder alcanzarlo. "General Motors, AT&T, Citicorp, Honeywell, IBM, TRW, GE, son ejemplos parciales de corporaciones importantes de los Estados Unidos que han invertido en transformaciones organizacionales para asegurar su vitalidad a largo plazo. El principal eje motor en todos los casos ha sido el liderazgo", (Bennis, 1985, p. 11). Enlaza el liderazgo con la psicología. Tilda el liderazgo de área oscura y confusa dentro de la psicología social y es que es capaz de vislumbrar la complejidad que conlleva ser líder de un grupo de personas en el que cada personalidad y cada contexto individual es distinto y el grupo requiere que se trabaje la individualidad de cada uno así como el conjunto grupal. "Probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce". (Bennis, 1959 p. 259-260).

Dentro de su razonamiento, Bennis (1985) habla de personas y de lo que él denominó el **nuevo líder**. Señala a Gandhi, Churchill o Roosevelt como líderes que supieron crear grandes nacionales y a Tom Watson, Edwin Land y Alfred P. Sloan como líderes que supieron crear importantes organizaciones. Define el concepto del nuevo líder como "quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio" (Ibídem). En este sentido, habla de un liderazgo transformativo.

El concepto de transformación se entiende en un contexto concreto. El autor detalla que el ambiente vivido en su época viene marcado por tres características concretas:

- La falta de compromiso, que viene dada por la incapacidad de los líderes de generarla. “Los líderes no han sabido comunicar a sus seguidores la visión, el significado y la confianza. Han fracasado en habilitarlo”, (ídem, p. 13). Este razonamiento radica en que, sean del tipo que sean las organizaciones (públicas, privadas, instituciones o pequeñas empresas), la clave fundamental e irrenunciable para mejorar los recursos humanos es el liderazgo.
- La complejidad que rige la sociedad marcada por los cambios rápidos y repentinos que suceden y que hacen que los problemas que deben solventar las organizaciones sean cada vez más complicados. “Hay demasiadas ironías, dicotomías, dualidades, ambivalencias, paradojas, complicaciones, contraindicaciones, oposiciones y confusiones que la organización deberá entender y manejar”. (ibídem).
- La credibilidad es actualmente un premio. El autor habla de un contexto marcado por el desafío a la autoridad, los sentimientos de inseguridad de las personas. Añade que no está bien entendida la transacción líder - seguidor.

Para definir con más detalle el liderazgo, este autor se pregunta acerca de cuál era el rol de esta figura. Al entender al líder como “el ingrediente principal de la creación del progreso y de la manera en que las organizaciones se desarrollan y sobreviven”, (ídem, p.19) cree interesante realizar una clara distinción de lo que supone y diferencia ser líder de ser gerente. La gerencia la comprende como la capacidad de administrar, efectuar y de tener una responsabilidad. Sin embargo, el liderazgo lo entiende como la capacidad de dirigir, influir, guiar con opinión y con acción y con una elevada implicación de la visión de la empresa. Y, en el buen ejercicio del liderazgo, es esencial cómo la persona interpreta su propio rol, si una persona se considera a sí misma líder o administrador.

Daniel Goleman, periodista, psicólogo y escritor, adquirió fama internacional con la publicación de su libro *Inteligencia Emocional* en 1995. Explica este concepto y señala que este tipo de inteligencia puede importar más que el coeficiente intelectual. Se le considera el padre de la inteligencia emocional. Afirma que la inteligencia emocional consta de cuatro partes: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Una de las aportaciones clave de este autor al mundo académico y empresarial es su conceptualización y análisis del liderazgo. Disecciona el concepto, sus competencias clave y su entorno con el objetivo de discernir diferentes estilos de liderazgo.

Cuando habla del término “liderazgo”, alude al arte de persuadir a otras personas, de aumentar su motivación hacia el logro de un objetivo común. En esta capacidad persuasiva del líder, apunta a que existen tres aspectos fundamentales: ser conscientes de las propias emociones, tener autoconfianza y ser capaz de realizar una valoración adecuada de uno

mismo. En su opinión, el liderazgo no es un concepto global, sino que define diferentes subconceptos dentro del liderazgo.

El **liderazgo esencial** es el concepto del que parte este pensador. Lo llamativo al analizarlo es que no se centra tanto en el qué sino en el cómo. Afirma que lo que hace que algo pueda funcionar o no es la orientación de las emociones de las personas en la dirección adecuada. Habla de la capacidad de sentir y generar pasión por parte de los líderes como motor para movilizar las emociones de las personas. En sus palabras, “los grandes líderes nos hacen avanzar. Encienden la pasión y despiertan lo mejor que llevamos dentro. Cuando tratamos de explicar por qué dan tan buenos resultados hablamos de estrategia, visión o ideas con garra, pero la realidad es mucho más sencilla: el buen liderazgo se sirve de las emociones” (Goleman, 2011, p. 91).

Al desarrollar el concepto de **liderazgo primal**, Goleman dibuja la personalidad de este tipo de líderes y trata de realizar una aproximación a su comportamiento. Lo distingue como *primal* en base a su sentido original y más importante en su tarea de llevar a un grupo de personas. El gran componente de la forma de actuar de los líderes es su capacidad de movilizar al resto, de despertar el entusiasmo de cada una de las personas a las que dirigen y asimismo, alinear lo mejor que existe en cada uno de ellos. Pone el acento en la virtud de movilizar las emociones de sus seguidores por encima de las capacidades técnicas como la planificación. Es tan acusada la importancia de movilizar para Goleman que asegura que, si el líder no posee esta capacidad de coordinar emociones, nada de lo que haga a nivel gestor funcionará correctamente. Añade que el líder es el que marca la norma emocional del grupo, lo que dice y lo que hace le confiere un estatus de lo que él denomina *gestor del significado*. El estado de ánimo del líder y su respuesta emocional es lo que marca que el resto del grupo configure las suyas en base a la pauta que marca el líder, como si de un *efecto dominó* se tratase. Con este efecto, el líder es capaz de disipar las emociones tóxicas e influir en ellas para canalizarlas en una buena dirección que haga aflorar un clima de trabajo positivo. Pone de manifiesto una realidad empresarial que debe dar importancia al papel de los líderes que manejan sus emociones y las del grupo para gestionar adecuadamente los cambios que se dan en las empresas.

En esta línea, afirma que las personas que tienen un líder buscan en él orientación, guías de comportamiento, seguridad, buscan tener instrucciones claras que les permita actuar frente a cualquier tipo de situación rutinaria y por supuesto extraordinaria. Con esta parte de su reflexión, Explica la parte más originaria del liderazgo como capacidad para vehicular el funcionamiento o actitud de todo un grupo desde el principio de los tiempos.

“Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva como el entusiasmo, por ejemplo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy elevadas mientras que cuando, por el contrario, se inclina en la dirección del resentimiento o

la ansiedad, encaminará al grupo hacia su desintegración, lo cual pone de relieve otro aspecto esencial del liderazgo: su efecto trasciende el mero hecho de llevar a cabo un buen trabajo. También debemos resaltar otra dimensión esencial del liderazgo, ya que, para bien o para mal, los subordinados se dirigen al líder en busca de contacto emocional, es decir, de empatía. Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva [...] movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto al que llamamos resonancia. Cuando, por el contrario, lo hacen en una dirección negativa (como ocurrió con el primero de los ejecutivos), generan una disonancia que socava los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo. Es pues, la competencia de los líderes en esta dimensión emocional primal la que determina, en gran medida, que una determinada organización florezca, o por el contrario, se marchite”, (Goleman, 2002, p. 33-34).

Afirma que las razones científicas que constatan que la forma en la que el líder lleva a cabo sus acciones se asientan en el sistema límbico de la estructura cerebral, que es la parte del cerebro que regula las emociones. Este sistema se encuentra en gran medida condicionado externamente, por eso la estabilidad emocional depende en gran medida de las relaciones que establezcamos con los demás. Habla del contagio de las emociones del líder hacia el grupo. El circuito abierto del sistema límbico que posee el cerebro es el que posibilita la relación estable y continuada entre los sistemas límbicos de las demás personas del grupo. Las emociones se regulan mutuamente y la responsabilidad del líder radica en su papel creador de la norma del grupo. Este *efecto dominó* que provoca la forma en la que el líder se comporte cobra especial importancia y es el motivo por el que el autor alude a la faceta de gestor del significado del líder. De forma general, las palabras del líder suelen ser escuchadas con más atención que las de otras personas. Los líderes suelen ser los primeros en sacar a relucir un determinado tema y después, el resto de personas suelen referirse a él con más frecuencia que a otras cuestiones que hayan mencionado otras personas del grupo. Marca la pauta de comportamiento, de ideas, prioriza y asienta bases.

Como gestores del significado y en base al concepto primal del liderazgo, los líderes también se encargan de organizar las funciones de un grupo de personas para dotarlas de significado que, en definitiva, se trata de escuchar y responder de una u otra manera a las necesidades del grupo, de aprobar o censurar ciertos comportamientos, ideas, criticar destructiva o constructivamente. Esta forma que los líderes tienen de aprobar o censurar, de responder ante el grupo y de marcar el rumbo y el sentido de los comportamientos, influye en cómo se sienten los demás. Los centros emocionales de nuestro cerebro se regulan en base a las relaciones externas, como se ha analizado. Y cuanto mejor se sienten las personas, mejor trabajan. Sentirse bien hace que el cerebro trabaje mejor, que utilice mejor capacidades como la asimilación de la información, la lógica, la toma de decisiones o la

creatividad. Sentirse bien hace percibir la realidad de una manera más positiva y predispone a la acción. Señala como importante la gestión emocional del líder hacia y el con grupo. Su papel es determinante para lograr un buen sentir grupal y, consecuentemente, un buen logro de los objetivos previstos. Sabe y explica que gestionar las emociones no sólo impacta positivamente en el clima laboral. De la misma manera impacta de buena manera en la creación de negocio. En sus razonamientos no olvida que las empresas trabajan para generar negocio y economía. Su opinión muestra que los resultados se multiplican cuando las personas dan lo mejor de sí y las personas dan lo mejor de sí cuando se sienten bien. No es fácil medirlo, pero sí existen estudios que lo evidencian. De hecho, en esta línea, defiende una fórmula: el aumento del uno por ciento en el clima emocional de una empresa de servicios hace que los ingresos aumenten un dos por ciento.

“Según los resultados de una investigación realizada por Benjamin Schneider, profesor de la Universidad de Maryland, en entornos tan diversos como el sector bancario, las compañías de seguros, las empresas dedicadas a conceder créditos por teléfono y los hospitales, la valoración que hacen los empleados del clima del servicio no solo es un excelente indicador del grado de satisfacción del usuario, sino que también influye muy directamente en el rendimiento de la empresa. Y, por el mismo motivo, la baja moral de los representantes de una empresa de servicios constituye un buen indicador del rendimiento laboral y, en consecuencia, de la baja satisfacción del usuario durante un periodo de tres años... lo cual, a su vez, conlleva una manifiesta disminución de los ingresos”, (Goleman, 2002, p. 45).

La visión emocional se apoya en argumentos científicos y en estudios que aportan indicadores que demuestran que el cuidado del clima es importante para la viabilidad de las empresas. Incluso se atreve a afirmar que se puede cuantificar la relación positiva que las emociones imprimen en los resultados: “un aumento del uno por ciento en el clima laboral va acompañado de un aumento del dos por ciento en los ingresos” (ibídem). De la misma manera, el autor apunta a una investigación que se realiza con un conjunto de 72 empresas incluidas en Fortune 500, un listado que publica la revista que lleva este nombre y que en él recoge las 500 mayores empresas de Estados Unidos de capital abierto a cualquier inversor. La investigación estudia a los 72 líderes de estas empresas y a sus respectivos equipos. Mide aspectos como el grado de optimismo de todos ellos, el número de conflictos sucedidos en las reuniones grupales, distintos tipos de fricciones y enfrentamientos y cualquier tipo de problema emocional surgido en el grupo. Algunas de las conclusiones a las que llega este estudio son, en primer lugar, que cuanto más tiempo se encuentre una organización dirigida por un equipo problemático, peor será su rendimiento; y, en segundo lugar y por el contrario, que cuando el equipo directivo posee un estado de ánimo más positivo, el funcionamiento y el rendimiento del grupo es sustancialmente mejor.

Con el objetivo de realizar una clasificación sobre los diferentes tipos y gestiones del liderazgo que existen, hace alusión al concepto de **liderazgo disonante** y marca ese carácter de falta de consonancia entre los diferentes elementos del conjunto. Lo compara, por ejemplo, a las estructuras musicales que poseen un sonido que no guarda consonancia armónica con los demás sonidos del conjunto y como resultado no resulta agradable ni lógico.

El autor añade que el liderazgo disonante es el que está tan desconectado de los sentimientos del grupo que, con su comportamiento, lo que logra es movilizar las emociones negativas y con ellas crea un clima decadente que frustra al grupo y puede terminar generando una elevada dosis de resentimiento, rabia, rencor y desazón en el grupo. La capacidad de empatizar e interpretar adecuadamente las emociones de cada una de las personas del grupo es lo que lleva a ser capaz de alinearlas en el objetivo común del grupo, y, por el contrario, no tener esta capacidad empática genera confusión, perturba a las personas con mensajes y comportamientos poco claros y termina generando un elevado malestar general.

En contraposición al anterior término y como visión óptima del liderazgo, Goleman explica qué es el **liderazgo resonante**. Utiliza como adjetivo de liderazgo la palabra “resonante” que proviene del verbo “resonar”, que proviene del latín *resonare*. En esta acepción, entiende su acción y efecto de repercutir, es decir, de producir eco. Con este marco conceptual define el liderazgo resonante como un tipo de liderazgo capaz de encauzar los sentimientos de todas las personas hacia un lugar positivo. Al comunicar con claridad sus valores y empatizar con las emociones de las personas que guía, es cuando el líder puede moldear de manera positiva los estados de ánimo incluso en momentos complicados.

Una de las afirmaciones más potentes que Goleman lanza en su libro *El líder resonante crea más* hace referencia al equilibrio que debe lograr el liderazgo ejemplar. Dados los resultados de sus investigaciones expresa con rotundidad que el mejor liderazgo requiere de la adecuada combinación entre cabeza y corazón, sentimiento y pensamiento. Y trata de apoyar su tesis en razonamientos científicos acerca del funcionamiento del cerebro.

“Es cierto que las estructuras neuronales responsables del intelecto y de las emociones se hallan separadas, pero existe entre ellas una profunda interconexión. Y son precisamente los circuitos que conectan el pensamiento y el sentimiento los que construyen la base neuronal del liderazgo primal. A pesar del gran valor que la cultura empresarial suele conceder al intelecto frío y despojado de emoción, nuestras emociones siguen siendo más decisivas que nuestro intelecto, porque, ante una situación de emergencia, son nuestros centros emocionales -el cerebro límbico- los que asumen la función de dirigir al resto del cerebro”, (Goleman, 2002, p. 58).

En esta línea, existe una cita que Goleman (2019, p. 58) a Albert Einstein que dice: "No debemos acabar convirtiendo al intelecto en un dios. Es evidente que su musculatura es muy poderosa, pero carece de personalidad. Y es que su función no es tanto la de dirigir como la de servir". Lo que apoya este argumento es que no se debe olvidar a lo largo del análisis de la función del líder en las empresas, que el liderazgo trata de escuchar para guiar, motivar, persuadir, es decir, para crear una resonancia positiva en las organizaciones tal y como defiende. Esto no quiere decir que no tengan relevancia las habilidades más ligadas al coeficiente intelectual. Habilidades como la capacidad analítica de la información o la claridad de pensamiento son fundamentales para la toma de decisiones eficaces. Para ejercer el liderazgo, estos gestores deben ser lo suficientemente inteligentes como para determinar a qué retos y tareas se enfrentan. Así es como pueden comprender el esquema con la cabeza y gestionarlo con el corazón para fomentar la resonancia, que en las organizaciones es importante porque minimiza el ruido del sistema y hace que las cosas funcionen de la mejor manera que pueden funcionar. Cuando un clima organizacional es disonante quiere decir que las personas no están alineadas bajo ningún marco emocional y entonces se limitan a hacer lo mínimo exigible para mantener su puesto de trabajo. En cambio, una atmósfera resonante y en armonía, alinea a las personas en un cierto grado de bienestar que les permite compartir ideas y opiniones, aprender los unos de los otros, tomar decisiones en base a lo mejor para el grupo, etc. Las organizaciones son resonantes porque lo son los líderes que las gestionan. Y así lo evidencia el clima. Goleman señala al optimismo y al entusiasmo que manifiesta un equipo es la muestra más vehemente de que el líder realiza un buen ejercicio de sus facultades emocionales. Asimismo, la resonancia en los grupos se visibiliza a través de la buena sintonía entre las personas que los conforman, en la transparencia en sus relaciones y en el poco ruido que se da en ellos.

Mario Alonso Puig es cirujano por la Harvard University Medical School, lleva muchos años investigando acerca del despliegue del potencial humano, sobre todo ante la incertidumbre, el cambio y el desafío. Desde hace más de dos décadas imparte formaciones para entrenar equipos directivos y potenciar capacidades humanas como el liderazgo, el trabajo en equipo, la gestión del cambio, la comunicación, la felicidad, la salud, la creatividad y la innovación. Antes de detallar su concepción técnica del liderazgo y para poder comprender el impacto del mismo en los equipos. Explica una parte de la ciencia que hay en la gestión de uno mismo como líder. Habla de la psiconeuroendocrinoinmunología como "el poder que tienen el pensamiento y la palabra para influir en nuestra biología", (Alonso 2012, p. 15). Este poder refleja la conexión entre la mente, el sistema nervioso, el sistema endocrino y el inmunológico. Es decir, las palabras tienen influencia en los pensamientos y a su vez los pensamientos influyen en nuestro cerebro, en nuestras hormonas y en el funcionamiento de nuestro cuerpo. En base a ello, el planteamiento que

define el autor es que “seamos más conscientes de la conexión que hay entre Liderazgo, Felicidad, Eficiencia y Salud”, (ibídem).

El liderazgo en las primeras décadas de los años 2000, según el autor, debe aportar, sobre todo, orientación y sentido. Es decir, debe venir marcado por unos profundos valores y un respeto absoluto por las personas. Es la clave que, según apunta, puede llevar a lidiar con la complejidad y la incertidumbre de nuestros días. “Los verdaderos líderes no son los que nos invitan a escapar de la realidad, sino los que nos ayudan a crear una nueva realidad. Son ellos y ellas los que nos inspiran con su ejemplo a creer en nosotros mismos y a desplegar todo nuestro potencial”, (ídem, p. 16).

El autor detalla que, en una época marcada por el distrés (es decir, la parte del estrés negativo que afecta de manera muy nociva a la salud) hay una profunda necesidad de liderazgo, y, en este contexto, para liderar bien es necesario poseer una nueva mentalidad para inspirar y lograr sacar a flote lo más valioso que hay tanto en uno mismo como en el resto de las personas de alrededor. En este papel que logre inspirar a los demás para sacar lo mejor de ellos, habla de la importancia del trabajo interior que debe llevar a cabo un líder, ya que lo que trabaje dentro se manifestará fuera. “Este trabajo exige valor, compromiso, fe, persistencia, disciplina y paciencia”, (ídem, p. 25). Alineado a esta visión de necesario trabajo de autosuperación el autor recuerda la construcción de la palabra “líder” que es de raíz indoeuropea y que alude a que las personas se abran, salgan de su zona de confort y abarquen la totalidad del ser. Los auténticos líderes son aquellos capaces de abarcar esta totalidad de las personas para que el grupo se una y, de la misma manera, crear una cultura basada en la autenticidad de las personas que genere posibilidades en lugar de dedicarse a resolver problemas. Acerca de este tipo de cultura, constata:

“Cuando se ha creado una verdadera cultura basada en el liderazgo, existe un verdadero espíritu de cooperación. Las personas no pierden su individualidad, pero sí su individualismo. Los grandes valores como la generosidad, el respeto, la amistad, emergen en este clima que favorece que salga lo mejor de nosotros mismos. Los valores no son medios para conseguir cosas que nos benefician, sino que son fines en sí mismos”, (ídem, p. 28).

El planteamiento detalla que este tipo de cultura es la que genera que todas las personas tomen responsabilidad sobre la evolución del proyecto. Alude a un ejemplo muy clarificador de la capacidad que tiene un líder en transformar la motivación para lograr una gran calidad en el trabajo. Durante los años 60, explica el autor, aquellos productos que venían marcados con la frase *made in Japan* eran considerados productos de calidad muy baja. El doctor William Edwards Deming, que fue uno de los profesionales que más aportó respecto a la motivación humana, viajó a Japón en 1950. Allí, dio una serie de ocho conferencias a empresarios relacionados con la tecnología sobre la importancia de

investigar la razón de los defectos, realizar cambios y evaluar la importancia de esos cambios. Innovar para Deming es una consecuencia de la libertad que sienten las personas al realizar su trabajo y de la responsabilidad que sienten para que su trabajo salga de la mejor manera posible, es decir, de alcanzar un elevado grado de calidad en lo que hace. En estas charlas, Deming también habló a los empresarios de la importancia que tenía que los líderes fuesen capaces de eliminar cualquier atisbo de miedo en las organizaciones y, en contraposición, generar atmósferas en las que la confianza fuese la clave. Esta era la manera, según Deming, de hacer que cada una de las personas empleadas se sintiese ilusionada con la posibilidad de generar mejoras en su empresa. Añade como argumento científico:

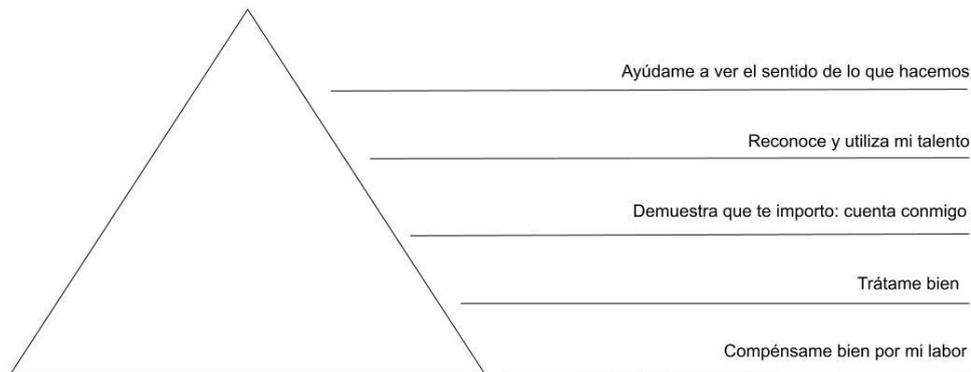
“Hoy sabemos que el entusiasmo, la confianza en uno mismo y la ilusión tienen la capacidad de favorecer las funciones superiores del cerebro. La zona prefrontal del cerebro, el lugar donde tiene lugar el pensamiento más avanzado, donde se inventa nuestro futuro, donde valoramos alternativas y estrategias para solucionar los problemas y tomar nuestras decisiones, está tremendamente influido por el sistema límbico, que es nuestro cerebro emocional. Por eso, lo que el corazón quiere sentir, la mente se lo acaba mostrando”, (Alonso Puig, 2012, p. 40).

Lo que Deming quería transmitir era la capacidad que tienen los líderes de inspirar y movilizar a las personas para que su voluntad sea fuerte y logre los mejores resultados posibles con sus acciones. Deming quería trasladar que el poder transformador que tiene la mentalidad y la manera de actuar de un líder tienen consecuencias muy positivas en la manera de multiplicar y mejorar talentos y posibilidades. Así, Mario Alonso Puig (2012, p.41) transcribe las palabras del propio Deming:

“Todos nacemos con una motivación intrínseca, con una dignidad y la necesidad de aprender. Nuestro sistema de management actual lo destruye todo al reemplazarlas por una motivación extrínseca y por el enjuiciamiento continuo de las personas. Las personas se sentirán más creativas cuando se sientan motivadas principalmente por el interés, la satisfacción y el desafío del propio trabajo y no por las presiones externas”.

Para aumentar sus resultados, las empresas necesitan ya no adaptarse al cambio, sino generarlo. Y para ello, es necesario, según el autor, mimar más a las personas. La tecnología es necesaria para ayudar en la transformación de las empresas, pero no es elemento suficiente para ello. Así, Mario Alonso Puig se permite redibujar la pirámide de Maslow actualizada a las necesidades de las empresas en los años 2.000.

Pirámide de Maslow adaptada a la empresa.



Alonso Puig, (2012, p. 50).

La comprensión de las necesidades de las personas y el análisis de si el líder está ayudando a cubrirlas o no es lo que, según el autor, ayudará a entender cómo se puede facilitar a que las personas expresen sus necesidades y, de esta manera, el líder podrá ayudarles. Enumera un análisis de puntos que pueden ayudar en esta tarea si se analizan respecto a cada uno de los colaboradores:

- 1) Lo que más satisfacción da a las personas es hacer un trabajo creativo.
- 2) La autoestima crece cuando se consiguen objetivos que no parecían alcanzables ni incluso posibles.
- 3) Las personas necesitan así estar informadas y participar de manera activa en las decisiones que les afectan.
- 4) Las personas necesitan estímulos y apoyo para crecer, progresar y desarrollar nuevas habilidades.
- 5) Las personas necesitan sentirse respetadas y saber que los demás se interesan por sus necesidades, ya que es una forma de sentirse querido y valorado.

Esta es la base de una construcción de sentido para todas las personas de la organización. Alonso Puig determina que para que las empresas sean mucho más competitivas y generen cambios importantes las personas que trabajan dentro de la compañía deben comenzar a ser profesionales proactivos en lugar de solo reactivos. Y ello vendrá determinado a través del descubrimiento de cada uno de ellos de que el interés no solo es de la propia empresa, sino que es importante para ellos y para su desarrollo. Es así como, concluye, se generará un verdadero compromiso, dedicación y entusiasmo.

Alonso Puig (2012) desarrolla su visión del liderazgo bajo una marcada **visión humana y argumentada con razones científicas**. Hace mucho hincapié en la faceta relacionada con los valores, los principios y las necesidades de las personas. En este

sentido, asienta la base del liderazgo en un profundo conocimiento de las necesidades más básicas de los seres humanos, tales como las de sentirse amados y reconocidos, así como la de tener un sentido y un propósito en la vida. Advierte de que, de no cubrirse estas necesidades, la posibilidad de que las personas caigan en una sensación de vacío e incluso de ansiedad, es mucho más elevada. Tener esta visión humana como bandera para liderar, hace que el líder pueda practicar una de las cuestiones de mayor importancia, que es la coherencia entre lo que dice y lo que hace. Al ser el liderazgo una relación entre personas (líder y colaboradores). Explica la importancia de las percepciones de las personas y lo esencial de comprenderlas para tratar de coordinar sentidos y significados que cada persona da a las diferentes cuestiones que suceden. Así, afirma que el cerebro no aporta en sí mismo una información relativa a lo que acontece, sino que se abre y absorbe información que nos llega para que sean las personas las que sean capaces de darle un sentido. Es así como, cuando el cerebro de una persona da un sentido a algo, esa persona lo vive y lo experimenta de esa determinada manera, que no es la realidad en sí misma, sino su interpretación de la realidad. Ese proceso de interpretación, que es distinto en cada persona, sucede debido al hemisferio izquierdo del cerebro. Es en esa parte en la que se encuentran ubicados los centros del lenguaje, que generan conceptos y reglas del lenguaje y, esos son los filtros que determinan la percepción que tienen las personas de las cosas. Esos, comúnmente denominados filtros, son los paradigmas que han sido creados a través de las diferentes experiencias vividas y que configuran los límites de la percepción de cada una de las personas.

Xavier Marcet, académico, comenzó impartiendo clase sobre historia contemporánea y desde hace años se dedica a enseñar sobre gestión, que es lo que ha definido su trayectoria. En 2002 fundó *Lead To Change*, la consultoría desde la que asesora sobre **gestión, liderazgo, innovación en las organizaciones y futuro de las ciudades**.

En su prólogo al libro de *Esquivar la mediocridad*, Henry Chesbrough, experto en innovación abierta, explica que el autor realiza un análisis intensivo de lo que supone el nuevo *management* o gestión empresarial. El razonamiento esencial de este manual es que los estrategas de la empresa de hoy en día quieren huir de la mediocridad y apostar por la excelencia.

Todas sus reflexiones comienzan y tienen como base a las personas. Verbaliza que cualquier cuestión debe comenzar por la gente, por seleccionar y atraer a las personas adecuadas porque, como él mismo afirma “el talento llama al talento”, (Marcet, 2018, p. 18). Dibuja la relación entre la empresa y las personas con dos puntos esenciales. El primero es el de atracción del talento necesario y clave para la misión de la empresa. En relación a esta cuestión, afirma que la empresa debe ser un lugar de trabajo que sea tan agradable y motivador para las personas, como viable a nivel de negocio. A la vertiente de ser capaz de

incorporar al talento adecuado, alude a un segundo punto: dar continuidad a las personas del grupo. Es decir, ser capaz de inspirar y aportar una visión de futuro, de guiar mediante una visión y objetivos marcados por la organización. Este camino de futuro e inspiración es el que crea el elemento capaz de liderar el buen talento y mantenerlo trabajando en la organización: la confianza. Es mediante ésta y la inspiración como este tipo de líderes hace crecer a otras personas como una forma de éxito compartido. Y a su vez, mediante estos líderes, las empresas son capaces de generar cadenas de inspiración. Conviene detenerse en este concepto de éxito compartido al analizar estas reflexiones que parten de la base de dar continuidad al camino de las personas, concibe el liderazgo como un ejercicio de servidumbre hacia los demás. Entiende, pues, que un líder sólo puede crecer haciendo crecer a los demás. Alude a una fórmula que define como la suma de humildad personal y de ambición corporativa como vía de crecimiento de las culturas corporativas. Este tipo de culturas, detalla, son transparentes y ponen en valor a todos los miembros del equipo.

Una de las evidencias de las empresas que son fuertes en el sentido inspirador que marca Marcet, es que poseen líderes que vigilan cualquier muestra de autocomplacencia, que gestionan equipos en los que el sentido de comunidad es algo natural, en los que el respeto y la empatía son cualidades inherentes a ellos e innegociables. Así, “el gran reto es saber crear perímetros donde el compromiso de las personas se traduzca en resultados y en adaptación” (Marcet, 2021, p. 25). En una sociedad marcada por el cambio, parte de ese cambio ha de venir del propio compromiso de las personas. Ese compromiso ha de desarrollarse fruto de las empresas que verdaderamente sean consistentes y hayan sabido poner en marcha un liderazgo y unas herramientas capaces de crear una cultura sólida y un entorno donde se fomente ese compromiso.

El *management* es un término anglosajón muy utilizado y extendido en el contexto empresarial que se refiere a la dirección y a la gestión de empresas. Es un concepto que Marcet analiza tanto en su bibliografía como en los artículos que difunde en medios de comunicación. Entiende que esta concepción ayuda a que las organizaciones tengan un propósito firme y actúen basándose en la visión de este. El *management* “es producto de la suma de conocimientos, planes, decisiones, acciones y resultados que se dan en una organización”, (Marcet, 2021, p. 41). Explica que se trata de un concepto que surgió en el siglo XX enlazado a la eficiencia y que ha ido desarrollándose hasta tener una concepción mucho más humanística. Se pueden diferenciar algunas etapas:

- Fordismo. Encarna el concepto de la eficacia. A raíz del trabajo desarrollado con el vehículo *Ford T*, Henry Ford llevó a cabo un concepto del *management* muy físico. Defendía que para que las fábricas fueran mucho más rentables y competitivas, debían ser capaces de recortar al máximo los costes productivos, de manera que la fórmula del éxito radicaba en engranar a la perfección máquinas y personas.

- *Marketing*. Esta etapa añade la variable de la diversidad. Surgió como reacción a Ford desde General Motors y entendió que la gestión empresarial debía centrarse en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.
- Drucker. Este autor se centró en la variable personas. Publicó *La práctica del management* en 1945 y se posicionó como el primer texto de la historia en el que se aportaba una visión unida al capital humano. Se centró en las personas y en los directivos.
- Japón. Entraña el concepto de calidad. Fue la empresa Toyota la que desarrolló una nueva visión del *management* basada en crear procesos que ordenan productos, servicios, precio, formas y tiempos. Enlazado a ello, la planificación estratégica se situó como una herramienta de gran calado con la que dar seguimiento a la visión, que ordenaba objetivos, recursos y establecía unas acciones concretas en la agenda de las organizaciones.
- Finales del siglo XX. Entra en juego el concepto de la innovación como motor del *management*. Fue el autor Clayton Christensen quien, en 1997, dio el pistoletazo de salida a la reflexión sobre la innovación y el impacto tecnológico con la publicación *The Innovator's Dilemma*.
- Últimos años del siglo XX. La perspectiva más reciente del *management* se ha caracterizado por el liderazgo. Una visión que equilibra la parte más racional de la gestión de personas y organizaciones con la parte de gestión integral de las emociones de las personas.

En todo este viaje en torno al cambio de *management*, Marcet explica que las reflexiones más señaladas han versado sobre:

- 1) "Cómo una organización crea un negocio y puede mantenerlo frente a sus competidores".
- 2) "Cómo se puede adaptar a las nuevas necesidades, tendencias o tecnologías a lo largo del tiempo".
- 3) "Cómo puede evolucionar y transformarse como organización que alcanza sus objetivos".
- 4) "Cómo construir comunidades que permitan el desarrollo digno de sus integrantes, como profesionales y como personas".
- 5) "Cómo se relacionan las organizaciones con la sociedad", (Marcet, 2021, p. 45).

En este sentido, Marcet (2021) describe los diez principales vectores que configuran el nuevo *management*:

- 1) Perspectiva de las personas. Marcet habla de un cariz humano en las organizaciones que sea vehículo para la autoconfianza de las personas, que estas

sepan llevar a cabo su mejor versión, ya sea en compromiso, esfuerzo o en generación de alto valor para la compañía.

- 2) Centralidad del cliente. Se trata de crear unas relaciones y una propuesta que tengan valor real para el cliente. Para ello, en opinión del autor, la empresa debe actuar con una empatía real hacia los clientes, y para poder personalizar estas relaciones necesitará tener datos de calidad sobre los clientes. Es con este conocimiento como se pueden construir relaciones de valor y confianza mutuas.
- 3) Incorporación de valor social a la empresa. Va más allá de la tradicional Responsabilidad Social Corporativa. Alude a mejorar la sociedad a través del valor corporativo.
- 4) Más estrategia y menos planificación. Se trata de huir de la rigidez que aportan los planes y de actuar teniendo siempre en el punto de mira la estrategia de la compañía. “El nuevo *management* no prescinde de la estrategia, pero no la vincula a la planificación” (Ídem, p. 51). En este apartado, el autor alude a la visión de Steve Denning, que apuesta por la agilidad estratégica como vía para “dar fluidez a la capacidad de adaptación de la empresa en contextos cambiantes y ante amenazas de disrupción crecientes en todos los sectores”, (ibídem).
- 5) Empresas ambidiestras e innovación. Defiende que “la innovación está en la mirada”, (ibídem). Se trata de equilibrar la capacidad de los líderes de gestionar el día a día con la de analizar los negocios del mañana.
- 6) Capacidad de transformación. En la gestión de personas empleadas y clientes, los nuevos directivos deben equilibrar los cambios que se producen de la transformación digital y de la transformación de sostenibilidad. Es así como debe “resincronizar las capacidades establecidas en una organización con las nuevas oportunidades”, (ídem, p. 53).
- 7) Emprendimiento. Dentro del fomento de la competitividad, las organizaciones deben tener la capacidad de crear otras y que, a través de la difusión de estos patrones no solo creen startups, sino que las conviertan en *scale-ups*, es decir, en organizaciones surgidas de ellas que sean capaces de crecer y escalar.
- 8) Liderazgo. Las empresas de hoy en día deben ser capaces de entender profundamente el liderazgo como herramienta transformadora de organizaciones que es. Tiene un valor que no es sustituible por otra herramienta ni en forma ni en capacidad de creación de valor y por ello hay que prestarle atención. “Todo liderazgo que quiera adoptar la perspectiva de las personas es un liderazgo abocado a servir más que a ser servido. Es un liderazgo generador de confianza, que inspira el sentimiento de futuro y la cultura de las organizaciones. La gran fuerza del liderazgo es su capacidad de juntar visión con ejemplo personal”, (Marcet, 2021, p. 54).

- 9) Ética y autenticidad. La base de las organizaciones debe ser la transparencia, autenticidad y comunicación. Es la única manera de huir de la superficialidad.
- 10) Gestión de la complejidad y suma de inteligencias. El mundo actual, cambiante y complejo, sea, para el autor, quizá una de las cuestiones de mayor interés e importancia en el futuro de las organizaciones. La combinación de globalización, transformación digital y crisis climática requerirá un liderazgo que integre nuevas herramientas y nuevas relaciones entre personas y máquinas inteligentes.

En muchas ocasiones, lo que marca la diferencia en las empresas y posiciona a las que tienen un mayor éxito es la capacidad de **gestionar los cambios** mediante la autoexigencia. Esta competencia alude directamente a la calidad. Calidad en los procesos, en las acciones, en las relaciones, en los tiempos, en los detalles.

“La autoexigencia es una decisión individual que solamente aflora en un contexto de compromiso entre las personas y las empresas”, (Marcet, 2021, p. 201). En la generación de este contexto, los líderes deben saber “crear una lógica de autoexigencia compartida en la organización”, algo que es “difícil y fundamental”, (ibídem). Y en la creación de esta lógica, los líderes deben ser un ejemplo de autoexigencia presente y futura en lugar de una fuente de exigencias a los demás.

Los líderes deben ejemplificar y despertar la autoexigencia tanto en la agenda del día a día guiada por la visión como en la innovación para estar preparados para las oportunidades futuras. En este contexto de cambio acelerado, “una de las principales exigencias será el aprendizaje continuo. Y, una vez más, no confundamos formación con aprendizaje. La formación es cómoda. El aprendizaje es convertir la formación en una experiencia que nos permita crecer y adaptarnos mejor”, (ídem, p. 2013). Los líderes autoexigentes construyen con ella la autenticidad y se alejan de la mediocridad. Se autoexigen sin quejas con amabilidad para con los demás. Son coherentes, respetuosos y trabajan con calidad. “A una empresa la definen los grandes proyectos y los pequeños detalles”. (Ídem, p. 204).

Los líderes, como personas que logran aglutinar seguidores, deben orientar el futuro de las organizaciones con consistencia. Son ellos los que deben canalizar la energía de las personas hacia donde sea más útil y necesario en cada momento y se dé una fluidez como respuesta al contexto que se atraviese. Actualmente, en la segunda década de los años 2000 atravesamos un momento de cambio que viene impulsado por las nuevas tecnologías, la inteligencia artificial, el *big data*, la impresión 3D o la realidad virtual. Todos estos cambios van a influir en las empresas, por lo que el liderazgo tendrá que aportar visión y capacidad de construcción de oportunidades. “Orientarse, definir objetivos y establecer prioridades requerirá liderazgos consistentes”. (Marcet, 2021, p. 95). En este sentido, apunta que, las consecuencias que tendrán los avances tecnológicos en la vida de los próximos años,

afectarán a diferentes ámbitos. Por ejemplo, “uno de los campos en los que habrá más cambios será en la gestión individual de la salud y en cómo los servicios sanitarios ofrecerán realmente precisión. Cambiará también la forma como entendemos el trabajo, será más líquido”. (Ídem, p. 94). Así, liderar será sinónimo de ser capaz de estimular procesos de cambio y adaptación, tanto de forma corporativa como de forma individual. Y en esta doble tarea, a su vez, el reto estará en saber equilibrar las gestiones del día a día con la innovación que queremos utilizar como motor de futuro.

Existe una visión concreta del liderazgo que Marcet (2021) determina como **liderazgo consistente** y se **caracteriza por la autenticidad y por la capacidad**. Las organizaciones necesitan líderes que sean capaces de tomar decisiones en situaciones adversas y llenas de dudas, que lo hagan sin ser arrogantes y también sin el miedo de quedar como mediocre si, ante semejante complejidad, la decisión tomada no era la correcta y hay que ser ágiles con un cambio.

Por otro lado, los líderes consistentes también tienen que ser **personas generadoras de confianza**, existe una economía de la confianza y por ello este factor debe ser parte importante en la cultura de las organizaciones, así serán capaces de crecer e innovar de mejor forma y de manera sostenida. Un líder debe ser un constructor de confianza, teniendo en cuenta que “la confianza es recíproca, se da y gana y se mantiene. [...] No necesitamos que los demás sean perfectos para confiar en ellos, nos basta con saber que en momentos críticos serán consistentes con los valores compartidos”, (Marcet, 2021, p. 115). En esta construcción y generación de confianza, la reputación es clave, tanto para la empresa como para los líderes.

“Drucker decía hace veinte años: “Las organizaciones ya no se basan en la fuerza, sino en la confianza”. Pero, en cualquier caso, Drucker ya intuía que las organizaciones modernas no serían ejércitos con disciplina y miedo como pauta vertebradora. No se trata tanto de contener a las personas, sino de potenciar su despliegue. Y la confianza es una buena palanca de despliegue”, (ídem, p. 114).

En su opinión, confianza y motivación no son lo mismo pero sí que están íntimamente relacionadas y, bien maridadas, pueden aportar resultados extraordinarios. En una visión madura y realista de lo que son las organizaciones, el autor afirma que las empresas no deben tender a una sobreprotección de sus personas empleadas. Son ellas quienes, en un compromiso tácito, deben venir motivadas, con ganas y compromiso de casa. “Si esta motivación intrínseca de las personas se encuentra con un liderazgo que favorece la confianza, entonces los resultados pueden ser extraordinarios”, (ídem, p. 102).

Liderar quiere decir operar en un **contexto complejo**. El liderazgo debe infundir calma, claridad, síntesis estratégica que permitan a los equipos moverse en este contexto con la menor incertidumbre posible y con la mayor visión posible. Y es en la gestión de la

complejidad donde también cobra fuerza el matiz de servidumbre del liderazgo. Uno de los conceptos que más ahínco pone en explicar y en divulgar. Liderar y servir son prácticamente sinónimos:

“Liderar es servir, no servirse. Liderar es desplegar una lógica de cómo hacer las cosas con sentido. En un mundo que dobla cada día el conocimiento al que se tiene acceso, el “cómo” se hacen las cosas resulta fundamental. El líder explicita así una forma de estar en la sociedad, tanto de las personas como de las organizaciones. El líder no es un charlatán. Es un doer. Inspira a su gente para que pueda desplegar todo su potencial. El líder debe ser una palanca para la gente, nunca una losa. Liderar es incentivar que los demás saquen lo mejor de sí mismos. En este sentido, el ejercicio del liderazgo requiere compromiso y generosidad”, (Marcet, 2021, p. 97).

El contexto empresarial tan cambiante y complejo en el que se trabaja impregna las agendas de las personas. Es habitual que las agendas estén llenas de compromisos, reuniones y actividades. Y ello no siempre quiere decir que sean tareas útiles y que vayan a redundar en resultados. Suelen ir en relación a las funciones y posición del profesional. Lo que el líder tiene que lograr es que las agendas tengan sentido, es decir, que en lo que suceda en ellas responda a un porqué, a la persecución de los propósitos marcados en la estratégica, en definitiva, a un sentido. “Es la ausencia de sentido lo que lleva a muchos a desmotivarse”, (ídem, p. 99). Por este motivo es necesaria la faceta explicativa de los líderes, deben ser capaces de extender el porqué de las cosas y dotar de autonomía a las personas para que puedan sentirse motivados en el logro de esos porqués previamente definidos. Y es que “somos nuestras agendas. Aquello a lo que dedicamos el tiempo nos define. También la intensidad y la eficiencia con la que usamos el tiempo”, (ídem, p. 98).

Equilibrar y neutralizar es una necesidad imperiosa en organizaciones que deben adaptarse a cambios y complejidades y en las que existen personas muy diferentes en los equipos, afirma el autor. La sociedad muestra oportunidades a las que hay que saber darles respuesta y aprovecharlas a través de las capacidades que tiene una compañía. Es por ello que una de las áreas de trabajo de un líder consistente es saber regular las tensiones de las diferentes situaciones y lograr que las capacidades sean eficaces para dominar las oportunidades. Con la finalidad de alcanzar esta idea, es necesario saber tirar de las situaciones y hacer que haya más personas que tiren de las situaciones. Y es tarea indiscutible de los líderes.

5.1.2 Competencias del líder.

El ejercicio del liderazgo y de la comunicación se instrumentaliza en competencias. Algunos autores las denominan competencias, otros habilidades, destrezas, claves, pero el objeto de estudio es común. La búsqueda de una evolución y desarrollo positivos de las

organizaciones, del trabajo excelente y la consecuente obtención de los resultados esperados ha hecho que los diferentes pensadores y escritores en torno al liderazgo se centren en diseminar y analizar qué competencias tienen y/o deben tener los buenos líderes. Las empresas tecnológicas se mueven en entornos muy cambiantes, ágiles, que, por lo general, necesitan desarrollar una rápida adaptación a los cambios, aprendizajes constantes y, como se ha analizado a través de diferentes autores, contar con equipos comprometidos. Eso no sucede sin líderes que sean capaces de crear una respuesta humana a ese contexto. La Comisión Europea publica desde 2014 el *Índice de Economía y Sociedad Digital*, conocido como DESI, compuesto por cinco variables del rendimiento digital en Europa que permite seguir la evolución de los estados miembros de la Unión Europea en materia de competitividad digital. Los cinco aspectos analizados son 1) capital humano, 2) conectividad, 3) integración de la tecnología digital, 4) servicios públicos digitales y 5) uso de internet. Cada año, la Comisión actualiza este indicador teniendo en cuenta el punto de partida de cada país y su evolución en los últimos 5 años. En su estudio publicado en 2022, que hace alusión al índice de madurez digital de los países hasta el fin del ejercicio 2021, coloca a España en el séptimo puesto de los 27 países. En 2019, año previo a la pandemia, ocupaba el undécimo lugar de la lista. En las fichas anuales se puede observar que se alude al *Plan de Recuperación y Resiliencia*, al de *Estrategia España Digital 2025*, al de *Estrategia de Impulso de la Tecnología 5G* o al *Plan Nacional de Competencias Digitales*. Sin embargo no se hace referencia en ningún momento a la importancia de habilidades blandas y estructuras de equipos que generen el correcto entendimiento, puesta en marcha y éxito de todos ellos como bien han incluido los diferentes autores aquí. El estudio trabaja la tecnología y la digitalización de una manera aislada. En contraposición a esto, en 2017 un estudio impulsado por la Universidad de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon determina que el éxito a largo plazo de un trabajo realizado tiene que ver en un 75% con el desarrollo de las habilidades blandas y un 25% por las técnicas. A esta conclusión llegaron después de entrevistar a 500 directores generales.

Por otro lado y en la misma dirección, LinkedIn, la red profesional más amplia a nivel mundial, también analiza periódicamente las habilidades blandas y técnicas más demandadas. En diciembre de 2019 Amanda Van Nuys, directora general de LinkedIn Talent Solutions, publicó que las habilidades blandas interpersonales que preveía más interesantes a trabajar en las empresas eran: creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad e inteligencia emocional. Esta última habilidad era añadida por primera vez por los estudios de esta red. Se trata de habilidades en las que se puede analizar claramente la necesidad de una base de liderazgo y comunicación, sobre todo en los puestos directivos. La competencia de "inteligencia emocional" llama la atención, por lo que, al investigar sobre el término, fueron Peter Salovey y John Mayer (1990) quienes lo acuñaron. Para los autores

es un tipo de inteligencia basada en la adaptación de las emociones para resolver problemas, adaptarse al medio y para aplicarlas al pensamiento. Cinco años más tarde, Daniel Goleman se convirtió en el embajador de este concepto. Publicó un libro con el mismo título que fue un récord de ventas mundial. Goleman es reconocido como el padre de la inteligencia emocional y acuña este término como la capacidad de reconocer las emociones tanto propias como ajenas y gestionar nuestra respuesta ante ellas. La revista *Harvard Business Review*, afirmó en aquel momento que se trataba de una idea pionera que rompía paradigmas.

Goleman (2011) en su libro *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* parte de tres modelos de inteligencia emocional, y a su vez cada uno de ellos tiene múltiples variaciones. En primer lugar, señala el modelo de Peter Salovey y John Mayer (1990) que está basado en el tradicional concepto de la inteligencia tallada por el coeficiente intelectual. El segundo modelo que apunta es el propuesto por Reuven Bar-On (1997), que viene dado de sus investigaciones sobre el bienestar. Su modelo se divide en cinco grandes componentes que, a su vez, cada uno incluye tres factores. 1) La percepción de uno mismo (formada por el autoconcepto, la autoconciencia emocional y la autorrealización; 2) la expresión de uno mismo (integrada por la asertividad, la expresión emocional y la independencia); 3) el componente interpersonal (formado por la empatía, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social); 4) la toma de decisiones (en la que se engloban la resolución de problemas, la contrastación de la realidad y el control del impulso) y 5) el manejo del estrés (formado por la flexibilidad, la tolerancia al estrés y el optimismo). Y en tercer y último lugar alude al suyo propio, que se centra en la conducta, en el rendimiento laboral y en el liderazgo en la empresa. El avance de este autor radica en el equilibrio del concepto de la inteligencia emocional y las competencias que hacen que un profesional destaque sobre otros.

Destaca que la competencia que determina qué individuo está capacitado para ser mejor líder es la inteligencia emocional y todas las capacidades que esta entraña, más allá de las habilidades técnicas o del coeficiente intelectual que posea. Prioriza lo emocional a lo técnico en la creación de un buen líder. En sus escritos e investigaciones, se puede comprobar cómo rápidamente su concepto de la inteligencia emocional se asocia a contextos empresariales, a gestión de equipos y rápidamente aparecen los conceptos de líder y de liderazgo. Habla de que los líderes “marcan las estrategias, motivan, crean una misión, implantan una cultura”, (Goleman, 2011, p.53).

Existen diferentes interpretaciones del término como competencia en el sector de los recursos humanos. José M. Prieto en el prólogo de Levy-Leboyer (2003) habla de competencia como autoridad, como capacitación, como competición, como cualificación, como incumbencia y como suficiencia. Y es que alude a distintos matices relacionados con

la alta dirección, las áreas de recursos humanos, la rivalidad entre organizaciones o los agentes sociales, respectivamente.

Desde que naciese el enfoque de las competencias, su estudio y su valor en el ámbito organizacional se ha mantenido con fuerza hasta nuestros días. De la herencia anglosajona se habla en la actualidad de *hard skills* (habilidades técnicas o duras) y *soft skills* (habilidades interpersonales o blandas).

“En la investigación psicológica, cuando se habla de competencia se alude a la soltura y maña con la cual la persona adulta, de modo efectivo, controla sus propios asuntos, afronta sus problemas cotidianos, maneja y modifica su entorno más próximo. Cuando se habla de habilidades y destrezas (skills) se alude a la pericia que permite salir airoso, con garbo, en una faena, lance o quehacer. Son pues, dos vertientes afines del desempeño humano”, (Prieto en prólogo de Levy-Leboyer, 2003, p. 20).

Al hablar de destrezas o competencias es necesario aludir a **David McClelland**, psicólogo estadounidense y profesor de la Universidad de Harvard. Es considerado el padre del enfoque por competencias, ya que fue el primero en trabajar este concepto (Domingo Orero, 2017). McClelland comienza a utilizar este concepto en 1973 a raíz de sus investigaciones sobre el rendimiento en el trabajo y el éxito profesional. Tenía el convencimiento de que ni los test que miden la inteligencia ni los méritos y trayectoria académica son válidos para prever el éxito o fracaso en la profesión. Es decir, la inteligencia no es factor de previsión del éxito profesional. En base a sus investigaciones, comienza a hablar de competencias como forma de designar “todos aquellos factores, más relacionados con la experiencia que con los procesos cognitivos o rasgos de personalidad, que sí permiten establecer predicciones fiables al respecto”, (Cardona, 2005, p. 33). El resultado de su trabajo lo publicó, en 1973, con su artículo *Testing for Competence rather than for intelligence* en la revista *American Psychology*. Afirma que aquellos líderes que tienen buen nivel en al menos seis competencias de la inteligencia emocional son más eficientes. En aquel momento, ya se pregunta cómo la inteligencia emocional puede influir en puestos directivos y junto con otros de sus compañeros de profesión, Mary Fontaine y Ruth Jacobs, fundan el Instituto McClelland, que hoy se encuentra en la sede del Hay Group de Boston. Este grupo estudia cómo miles de ejecutivos se comportan en el contexto profesional y cómo ello influye en el clima de la organización, cómo motivan, cómo responden ante las crisis, cómo de empáticos son, etc.

McClelland y su equipo analizaron también la esfera de influencia de cada directivo y determinaron el término “ambiente”. “Definido por primera vez por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y redefinido más tarde por McClelland y sus colegas, hace referencia a seis factores clave que influyen en el entorno de trabajo de una organización”,

(Goleman, 2004, p.18). Dentro de la definición de este “ambiente”, los autores aluden a cuestiones como la flexibilidad (la libertad que sienten las personas para innovar), el sentido de la responsabilidad que tienen, los valores, la exactitud de las valoraciones sobre el rendimiento y las recompensas, la claridad percibida en la misión y valores y el grado de compromiso en relación al objetivo común. La relevancia de este planteamiento radica en que se halla una correlación positiva entre el ambiente en la empresa y sus resultados económicos. Ello no quiere decir que el ambiente sea el único condicionante, pero sí que es de enorme tracción para la mejora de la actividad de la empresa.

McClelland fundó más adelante la consultora McBer, que en 1986 fue absorbida por la consultora de recursos humanos HayGroup. De esta forma, dicha consultora heredaría conceptos y técnicas creados por McClelland. Así, HayGroup (2001, p. 969) establece la definición de competencia como “una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo”. La consultora elabora esta definición valiéndose de la conceptualización que realizó el autor Boyatzis (1973) sobre el pensamiento de McClelland.

Unos años más tarde, Guadalupe Fernández, socia directora de la consultora, coordina un manual sobre competencias titulado *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. En él, afirma que las competencias pueden evidenciarse a través de cualquier característica individual que se pueda medir, tales como rasgos del carácter, capacidades, conductas, actitudes, valores, y que distinguen de forma clara a aquellos profesionales que desempeñan sus funciones de manera adecuada de los que lo hacen de manera extraordinaria y entre los ineficaces y los eficaces.

Por su parte, **Peter Drucker** (2015) no alude a competencias de manera explícita, pero sí se pueden extraer de la reflexión y la clasificación que él realiza sobre la práctica del buen liderazgo. Afirma que todo buen líder que quiera marcar una diferencia debe trabajar cinco áreas clave. Trabaja estas cinco claves a través de un proceso de autoevaluación que explica que requiere una alta participación para lograr que es entendido y que cada persona sea capaz de integrarlo y llevarlo a cabo.

Clave 1: ¿Cuál es nuestra misión?

La misión debe tener un profundo sentido, un significado que para la persona sea realmente el correcto. Debe ser corta y concreta, global e incluso, eterna. Debe poder guiar en el presente y en el futuro y hacer que encajen las oportunidades, las capacidades y el compromiso del equipo. La misión debe ser clara. “Si hay oportunidades que ponen en peligro la integridad del resto de la organización, no la aceptes” (Drucker, 2015, p. 34). Además, la misión debe tener la capacidad de integrar a las personas, pues estas tienen la necesidad de pertenecer a una organización con la que compartan valores, de la que se sientan orgullosos, de sentido a su vida personal y profesional. La misión debe atender al

bien común. La misión tiene que organizar bien el tiempo de las personas y proporcionarles felicidad. Se trata de que a las personas les guste mucho lo que hacen. Entendiendo felicidad como un concepto individual y propio. Hace alusión a un estudio realizado en el que a los encuestados se les pregunta por lo que entienden por felicidad y propósito y a través del que entienden que es diferente para cada persona. Por lo cual, concluye, ningún individuo puede decir lo que hace feliz a otro ni qué cuestión debe suponer un propósito para otros. Son cuestiones, dice, que deben salir de cada una de las personas.

En base a la Clave 1, se puede llegar a la conclusión de que las competencias a desarrollar por un líder para trabajar adecuadamente esta cuestión son:

- Comunicación.
- Coherencia.
- Asertividad.
- Ser generador de una cultura de empresa integradora.

Clave 2: ¿Quién es nuestro cliente?

Drucker (2015) hablaba de la necesidad de distinguir al cliente principal (aquel al que le cambiaba la vida por el trabajo desarrollado desde la empresa) y el cliente secundario (los miembros, socios, colaboradores, prescriptores, empleados y todos aquellos que deban estar satisfechos). Una de las principales tareas, añade, se encuentra en identificar cuáles son los clientes, saber qué es lo que aprecian, elaborar un plan para trabajar en base a unos resultados previstos. Sin embargo, los clientes no son un público estático y, aun teniendo todas las variables analizadas, Drucker afirma que pueden sorprendernos.

En base a ello, las competencias necesarias para trabajar la segunda clave podrían establecerse en:

- Capacidad analítica.
- Adaptación al cambio.
- Capacidad de poner foco en la actividad.

Clave 3: ¿Qué valoran los clientes?

Drucker (2015) afirma que los líderes nunca deben dar nada por hecho ni intentar adivinar las preguntas o motivaciones de los clientes, sino que deberían acudir a ellos periódicamente para obtener las respuestas. A la pregunta de qué es lo que valoran los clientes, solo ellos pueden responder. Los clientes se comportan de forma racional tomando como base su situación particular. por lo que no hay que realizar suposiciones y hay que buscar la información directamente a través de ellos.

Para poder desarrollar esta clave, entrarían en juego las siguientes competencias:

- Capacidad de escucha activa.
- Capacidad de dialogar.

Clave 4: ¿Cuáles son nuestros resultados?

“Para impulsar la misión, cada organización necesita determinar qué debería ser valorado y juzgado, para después centrarse en los recursos necesarios para conseguir resultados”, (Drucker, 2015, p. 67). Sobre esta tarea fundamental es necesario que la organización tenga mira a corto plazo para los logros y mira a largo plazo para los cambios. Con el objetivo de poder medir el progreso, los éxitos y fracasos, debe evaluarse la actividad en términos cualitativos y cuantitativos. A través de los datos concretos y subjetivos que recogen las diferentes mediciones, hay que analizar qué se debe reforzar y qué se debe abandonar. Ante ello, no hay que olvidar que el líder es el responsable, es él quien debe enfrentarse a los hechos y evaluar en qué punto está la organización respecto a lo que se había diseñado.

En base a la explicación de esta clave, puede distinguirse que un líder debería tener para poder desarrollarla:

- Capacidad de pivotar.
- Capacidad estratégica.
- Capacidad inspiradora.
- Toma de decisiones.

Clave 5: ¿Cuál es nuestro plan?

Al vislumbrar el futuro de la organización, hay que llevar a cabo este proceso de evaluación que conduce al plan. Este plan abarca la misión, la visión, las metas, los objetivos, las acciones, el presupuesto y la evaluación. Al determinar cuál es la misión a largo plazo, “cada misión de la empresa debe contemplar tres cosas: las oportunidades, la competencia y los resultados. Se debe contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro objetivo?, ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, ¿Por qué queremos que se nos recuerde?” (Drucker, 2015, p. 19).

Un plan tiene diferentes partes y cada una alimenta a la siguiente:

Misión - Metas - Objetivos - Acciones - Presupuesto - Evaluación.

En base a este esquema, afirma que las metas deben ser aprobadas por consenso y deben ser pocas para poder centrarse. Las metas, se desglosan a su vez en objetivos, que deben ser concretos, medibles y responsabilidad de dirección. El líder debe entender y hacer suyo este plan y trabajarlo teniendo en cuenta que, probablemente, nunca estará satisfecho del todo.

Por todo ello, las competencias que entrarían en juego en el desarrollo de esta clave serían:

- Cohesión.
- Visión global.
- Búsqueda de la excelencia.

- Tolerancia a la frustración.
- Síntesis.

Mientras, **Warren Bennis** (1985) describe el liderazgo como un conjunto de destrezas que posee la mayor parte de personas pero que sólo unos pocos utilizan. En el correcto ejercicio del liderazgo, el autor establece cuatro áreas clave de destrezas humanas: la atención mediante la visión, el significado mediante la comunicación, la confianza mediante el posicionamiento y el despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva. Es lo que él llama las cuatro estrategias.

Estrategia 1: atención mediante la visión.

Dentro de una organización, los líderes son las personas que están más orientadas a la consecución de los resultados propuestos, un aspecto al que se le presta mucha atención. “Administrar la atención mediante la visión es crear una mira. Las visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. La intensidad acompañada de compromiso es magnética”, (Bennis, 1985, p. 22). Explica que la visión tiene un poder de agarre. En primer lugar, la visión agarra al líder y después, según cómo administre la atención, anima a otros a sumarse a ella. Para saber atraer la atención hacia la visión, es fundamental transmitir con claridad lo que un líder requiere de las personas que colaboran con él. Comunicarles lo que espera de ellos y esto solo puede partir de la visión. En este sentido, el autor alude a la intensidad como motor para lograr atraer la atención, es, según él, el primer paso para orquestar una visión externa. Haciendo referencia a una encuesta que el autor realizó a noventa directivos (directores generales y presidentes de diferentes organizaciones) explica:

“Las visiones que transmitían estos líderes parecían producirles confianza a los empleados, confianza que les infundía la creencia de que eran capaces de realizar las acciones necesarias. Estos líderes eran retadores, no consentidores. Edwin H. Land, fundador de Polaroid, nos dijo: “Lo primero que se hace, desde luego, es enseñarle a la persona a sentir que la tarea es claramente importante y casi imposible. Ello produce la clase de impulso que hace fuerte a la gente, que la pone intelectualmente en la búsqueda”, (Bennis, 1985, p.23).

La visión “anima, inspira, transforma el propósito en acción”, (ibídem). En esta competencia de que un líder sea capaz de despertar la visión mediante la atención, el autor habla de que el liderazgo es una transacción entre los líderes y los seguidores, que ninguno podría existir sin el otro. Ambos dan y reciben atención. Esta relación, es, según él, mucho más compleja a nivel táctico y estrategia que una simple orden. Así, según esta concepción de la visión, el nuevo liderazgo lo asemeja a una orquesta. Afirma que, al igual que el director y los músicos que componen la orquesta son una única unidad, también lo es el director general de una compañía y las personas que la integran. Califica la coordinación de

estos grupos como un flujo recíproco de energía en el que la visión es la herramienta que canaliza las atenciones.

Estrategia 2: sentido mediante la comunicación.

Las organizaciones que buscan tener equipos comprometidos analizan y plantean cómo debe alcanzarse la visión de la empresa. Establece que no puede alcanzarse sin comunicación, y es que, en esta línea, considera que el éxito “requiere la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de las cosas: la clase de imagen que les produce a otros entusiasmo y sentimiento de compromiso”, (ídem, p. 25). Ese sentimiento de compromiso es una de las cuestiones que trabajan las organizaciones y, para que florezca y se consolide, las personas empleadas tienen que reconocer y apoyarse en aspectos cuya identidad esté ya establecida, que denomina el manejo de la significación. Estos dos aspectos, “el manejo de la significación y el dominio de la comunicación son inseparables de un liderazgo eficaz”, (ibídem). La comunicación del sentido puede realizarse según este autor de múltiples formas y todas ellas son válidas. Algunos de los líderes encuestados tenían un gran dominio de la palabra. Por el contrario, otros no. Algunos presentaban modelos o dibujos para representar sus ideas y a través de ellos eran capaces de concretar sus pensamientos. Otros emplean metáforas o comparaciones para el mismo fin. Algunos, incluso, música. Sea cual sea la forma, el objetivo es que los empleados sean capaces de entender sus razonamientos.

De las experiencias de los noventa directivos entrevistados se extrajeron tres conclusiones:

1) Las organizaciones dependen de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad, y son ambos aspectos los que logran que se produzcan acciones coordinadas. “Los líderes articulan y definen lo que hasta ese momento ha permanecido implícito, luego inventan imágenes, metáforas y modelos que proporcionan la mira de una nueva atención”, (Bennis, 1985, p. 27). Es clave que los nuevos líderes tengan capacidad de influencia y que organicen el significado para las personas que forman parte de una organización.

2) Las formas, medios y estilos que los líderes utilizan para transmitir y para dar forma a los significados son muy diferentes. Sabiendo que una organización debe cimentarse en una serie de significados compartidos, puede utilizar diferentes representaciones visuales, auditivas, etc. “El líder es consciente de que una responsabilidad esencial es comunicar el plan detallado que moldea e interpreta situaciones, para que las acciones de los empleados se guíen por interpretaciones comunes de la realidad”, (ibídem).

3) Es esencial pensar para poder abarcar la amplitud que entraña el significado. Llevar a cabo un ejercicio reflexivo pone en entredicho lo realizado hasta el momento e invita a tener en cuenta nuevas direcciones, nuevas ideas. Esta reflexión debe

fundamentarse en preguntarse ¿por qué? antes de saber cómo hacerlo.

En este sentido, el liderazgo es capaz de crear una audiencia para su visión. Transmite la información y asienta conceptos. “Al comunicar el significado, el liderazgo crea una mancomunidad de aprendizaje que, a la vez, es lo que son las empresas que operan con éxito” (ídem, p. 28). La comunicación es una herramienta de alto valor en la creación de significados para el grupo. Es la vía a través de la que el grupo se alinea con los objetivos clave de la compañía. Para que esto suceda, es irrenunciable, según el autor, hacer llegar el mensaje a todos los niveles de la organización. Es eso lo que distingue al administrador del líder.

Estrategia 3: confianza mediante posicionamiento.

La confianza es un elemento interpersonal muy complejo de definir, aunque es muy sencillo percibir su presencia o su ausencia. En su título *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Bennis (1985, p. 29) afirma que la confianza es “el lubricante que hace posible que la organización funcione”. Las personas tendemos a confiar en aquellas que son predecibles y con posiciones claras y conocidas por todos. “Los líderes son personas en quienes se puede confiar y son incansablemente persistentes”, (ibídem). Es decir, tienen un posicionamiento claro.

“El posicionamiento es el conjunto de acciones necesarias para llevar a la práctica la visión del líder. Si la visión es la idea, entonces el posicionamiento es el nicho que establece el líder. Para alcanzar este nicho, el líder debe ser el epítome, no solo de la claridad, sino de la constancia, de la confiabilidad. Estableciendo la posición, y, lo que es mucho más importante, continuando la carrera hasta el final, el líder establece la confianza”, (ídem, p. 30).

Distingue dos razones principales como claves para generar confianza mediante el posicionamiento: 1) Por un lado habla de integridad organizacional como un concepto observable de ente saludable. Lo que quiere decir con esto es que una estructura empresarial es saludable cuando tiene un sentido de lo que es y de lo que debe hacer y cuando, en esta línea, es capaz de entenderse a sí misma como un conjunto formado por varias subestructuras que tienen sus propias características dentro del todo. Distingue la organización manifiesta, como el esquema dibujado en el organigrama de una compañía. La organización supuesta, como aquella que percibe el equipo. La organización existente, la que se dibuja tras una investigación sistemática. Y la organización requerida, la que sería hipotéticamente dentro de la realidad en la que existe. Lo idóneo, es que las cuatro convivan tan cerca como sea posible. Para explicar mejor este concepto, Bennis lo asemeja a la salud mental y añade que, al igual que una persona debe entender y engranar las diferentes facetas de su personalidad para vivir en armonía, una empresa también debe integrar en la organización los cuatro conceptos citados y los cuatro deben entenderse y

reconocer y equilibrar desequilibrios, contradicciones y tensiones. Y, en ello, es vital el posicionamiento. 2) Por otro lado, el autor habla de la constancia, es decir, la capacidad de llevar a cabo intentos repetidos hasta la consecución de algo. “Como dijera Woody Allen una vez, “para tener éxito lo único que hay que hacer es mostrarse el 80% del tiempo”. Esto mismo parece ser válido para las organizaciones y sus líderes, quienes han aprendido a manejar el empuje mediante el posicionamiento” (ídem, p. 32).

Estrategia 4: el despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva.

“La administración del yo es de importancia crítica”, (ídem, p. 34). Señala el factor de la consideración que tiene una persona de sí misma como uno de los motores del correcto y exitoso funcionamiento de las organizaciones. Los líderes incompetentes, además de no saber movilizar adecuadamente a las personas hacia el camino correcto, pueden incluso hacerles enfermar. El desarrollo positivo del yo hace que el liderazgo sea un ejercicio profundamente personal. Los líderes deben saber cuánto valen, confiar en sí mismos sin que su ego o imagen interfieran. Para ello es esencial:

1) “Reconocer las fortalezas y equilibrar las debilidades. Representa el primer paso para el logro de una autoestima positiva”. (ibídem).

2) El trabajo de los talentos innatos, es decir, el desarrollo de las destrezas, habilidades que uno tiene para tener un concepto positivo de uno mismo. Los grandes líderes suelen, según el autor, ser responsables con su evolución y autodesarrollan sus competencias clave.

3) El criterio para diferenciar las destrezas percibidas y las que requiere el empleo. Los líderes de la muestra parecían ser conocedores de cuándo un trabajo puede poner en práctica todas sus fortalezas y cuáles sus cualidades no se pueden aplicar. “Su oportunidad, por así llamarla, dependía más de su capacidad para discernir el ajuste de sus fortalezas a las necesidades que de cualquier otra cosa”, (ídem, p. 35).

Estos tres factores son los que conforman la base para que un líder pueda tener una imagen positiva de sí mismo. Unido a que suelen disfrutar de su trabajo y sentirse orgullosos de él. Después, el líder proyecta esto en sus colaboradores. Desde su propia autoestima, tratan de reflejar su comportamiento en las otras personas para que estas sepan autoconsiderarse positivas. Hacer que otros se sientan inspirados por uno, se sientan bien consigo mismos y sepan tenerse en buena consideración es una clave muy importante del liderazgo. “Si se piensa, la gente ama a otros no por lo que son, sino por lo que nos hacen sentir”, (ídem, p. 36). Realiza una comparación con el *efecto Pigmalión*, que tilda de fabuloso. Así, señala que, en su opinión, la autoestima positiva contagia en otros la confianza y las altas expectativas. Esta autoimagen positiva está íntimamente relacionada con la sabiduría emocional. Según la investigación citada anteriormente, los líderes coinciden en algunos rasgos de personalidad. Bennis habla de cinco destrezas clave

desarrolladas por los líderes.

- 1) Aceptación de las personas tal y como son.
- 2) Enfoque de relaciones y de problemas en función del momento actual.
- 3) Capacidad de tratar a las personas con cortesía.
- 4) Confianza en otras personas. Aunque el riesgo parezca elevado.
- 5) Capacidad de actuar sin necesidad de recibir aprobación y reconocimiento de otras personas.

Las **competencias** para ser un buen líder también parecen tener una relación clara y directa con la generación, evolución o destrucción de las culturas empresariales a través del análisis de los planteamientos de Daniel Goleman. Gestionar equipos ya no comprende mandar diferentes tareas a diferentes profesionales. Explica que las culturas de empresas sólidas y generadoras se basan en la gestión de equipos (es decir, de personas, no de funciones o tareas). Ello moviliza a las personas hacia la dirección que sea capaz de marcar el líder. A su vez, esa movilización genera un sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización que lleva a una mejor productividad, al logro de objetivos establecidos y, por tanto, a una evolución ligada al aprendizaje. Se puede extraer de los razonamientos del autor que el aprendizaje constante, la comunicación y las relaciones personales bien trabajadas llevarán a una mejora de la capacidad del liderazgo.

El autor lo acuña como *mandar con corazón*, una idea que tiene que ver con el manejo de las relaciones.

"Shoshona Zuboff, psicólogo de la Facultad de Empresariales de Harvard, me dijo lo siguiente: En este siglo las empresas han sufrido una revolución radical que ha comportado también una transformación del panorama emocional. Hubo un largo período de dominio directivo de la jerarquía corporativa en el que se recompensaba al jefe manipulador que actuaba como si estuviera luchando en la selva, pero esa rígida jerarquía empezó a resquebrajarse en los años 80 debido a la presión de la globalización por un lado y de la informática por otro. El luchador de la selva simboliza el pasado de la empresa, el especialista en relaciones interpersonales es su futuro", (Goleman, 2014, p. 19)

Goleman se pregunta en sus manuales qué hay que tener para ser un buen líder y, fruto de sus investigaciones, determina una serie de competencias principales. Para ejercer un buen liderazgo, según este autor, el componente indispensable es la inteligencia emocional. La formación técnica y el coeficiente intelectual importan como lo que denomina **capacidades umbral**, es decir, como requisitos iniciales para acceder a un puesto ejecutivo. En ningún caso son determinantes para sobresalir como líder de un grupo. Es la **inteligencia emocional** la capacidad innegociable para el liderazgo. A este razonamiento, Goleman no llega de manera aleatoria, sino que, como cuenta en su libro *El poder de la*

inteligencia emocional, analiza los modelos de competencias de 180 empresas. En este análisis, clasifica las habilidades en tres grandes grupos: 1) técnicas, 2) cognitivas y 3) capacidades reflejo de la inteligencia emocional. Además, este trabajo detalla qué elementos son necesarios para que un líder sea realmente eficiente. Entre estos elementos se encuentran algunos basados en capacidades relacionadas con la inteligencia emocional y otros basados en el coeficiente intelectual y la parte más técnica de los profesionales. Explica, que, al analizar ese listado de elementos y calcular la relación entre las cualidades técnicas y las ligadas a la inteligencia emocional, concluye que las capacidades emocionales resultan el doble de importantes en todos los planos laborales que las relacionadas con la parte más técnica. En esta línea, sus investigaciones apuntan a que, en las categorías profesionales de mayor rango, la inteligencia emocional juega un papel cada vez de mayor calibre y por este motivo, cuando un líder es eficaz en su tarea de gestionar personas, más capacidades de inteligencia emocional se observan en su manera de actuar. Determina la capacidad de ser un líder emocionalmente inteligente en las personas capaces de tener y desarrollar cuatro habilidades concretas: 1) la autoconciencia, 2) la autogestión, 3) la empatía y 4) la capacidad y habilidades sociales.

- 1) **Autoconciencia:** Esta competencia requiere la comprensión profunda e intensa de las propias emociones, necesidades, fortalezas, debilidades e incluso impulsos y variables más señaladas del carácter. Detalla que las personas que poseen un elevado grado de autoconciencia se muestran equilibradas, por lo que no son ni demasiado optimistas ni demasiado críticos, no se mueven en extremos y, en esta línea, son tan sinceros consigo mismos como con las demás personas del equipo. Ser un individuo autoconsciente implica no solo que se conoce a sí mismo, a sus valores y a sus objetivos, sino que además sabe porqué hace lo que hace y dónde dirige su camino. Así es como logra ser coherente y actuar tal y como piensa y expresa. El líder autoconsciente es un profesional que se muestra realista y que es capaz de hablar y manejar las emociones con naturalidad como un elemento que influye en el trabajo de todos.
- 2) **Autogestión:** Además de autoconocerse y de tener una visión de la realidad muy acercada a la objetividad, el buen líder es una persona que sabe realizar una adecuada gestión de sí mismo, lo que conlleva ser capaz de controlar los impulsos biológicos que vienen determinados al experimentar las diferentes emociones. El líder siente esos impulsos, lo que lo hace eficaz es que sabe reconocerlos y gestionarlos. Sabe autorregularse, como una capacidad como la de saber estar conversando consigo mismo de manera continua y regulando las respuestas que su propio organismo le da en cada momento. Sabe escucharse, comprenderse, regular y canalizar sus impulsos, tiene una capacidad de autocontrol sobre ellos. La

importancia de tener la capacidad de autogestionarse radica en que, por un lado, al controlar sus impulsos y sus sentimientos, crean un entorno imparcial, neutro y en el que aflora la confianza. En segundo lugar, ser capaz de crear este clima hace que las consecuencias de trabajar en esta atmósfera sean positivas para la competitividad de la empresa. Es decir, pasa de ser una virtud personal a ser una buena característica de la compañía.

- 3) **Empatía:** Poseer esta capacidad se traduce en saber entender y considerar las emociones y los sentimientos de las demás personas. Es una habilidad muy importante para el liderazgo porque, desde la década de 1980 la globalización está avanzando de forma muy ágil, la organización en equipos es lo habitual y existe una imperiosa necesidad de fidelizar a los buenos trabajadores. Poseer una capacidad empática no implica que el líder vaya a simpatizar con las emociones de los demás y por tanto a verse afectadas y subjetivadas sus decisiones, sino que las tomará de manera que integre las sutilezas de cada una de las emociones sin sacrificar su determinación.
- 4) **Capacidad y habilidades sociales:** que un líder posea esta cualidad relacionada con la inteligencia emocional quiere decir que puede gestionar a los demás haciéndoles avanzar en la dirección que el líder crea conveniente. Así es como el autor plantea esta competencia, en la que, añade, suele además tener la facilidad de encontrar puntos en común en personalidades y caracteres muy dispares y lograr un equilibrio, coordinación e incluso compenetración entre las personas del grupo. Sus razonamientos continúan exponiendo que el líder sabe que solo no realizará ningún logro importante ni será capaz de alcanzar la visión que ha diseñado, es debido a este motivo por el que el líder contribuye a generar un buen grupo social y es capaz de moverse con soltura y eficacia en diferentes escenarios y conversaciones.

Alonso Puig (2012) habla de características que permiten a los líderes generar una esfera de nuevas realidades, así como emociones positivas en el grupo de personas que dirige. Para poder lograr que estos cambios sucedan, el autor alude a una serie de **competencias** que todo líder debe poseer.

- 1) Autodominio: esta capacidad implica ser duro y firme sin necesidad de atacar a nadie y de ser valiente sin ser temerario.
- 2) Empatía: Alonso Puig (2012, p.81) la define como “la capacidad para ver el mundo desde los ojos de la otra persona y, de alguna manera, sentir el mundo desde su piel”.
- 3) Honestidad: se trata de una competencia a través de la que los líderes deben descubrir cuál es su actitud real sobre el liderazgo. A través de ciertas preguntas que uno mismo debe hacerse, el líder descubrirá si realmente se interesa por lo que

sienten los demás, si verdaderamente el líder se alegra por los triunfos ajenos y los apoya, si se toma como prioridad el crecimiento del resto de personas del equipo o si da la posibilidad de brillar al resto.

- 4) Coherencia: se trata de ejemplificar los valores que uno predica. La conducta de un líder ha de reflejar lo que dice, de esta forma conseguirá ganarse la confianza del grupo. De lo contrario, la incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace generará una atmósfera de desánimo y desconfianza en la empresa.
- 5) Generosidad: el papel del líder busca ayudar a las personas en su crecimiento y evolución. Para ello, el líder debe “cruzar el umbral”, ir más allá de sí mismo y entender cuáles son los sentimientos y las necesidades que tienen el resto de personas para poder ayudarles a progresar a cada uno en su propio camino. Se trata de aportar raíces que supongan una base sólida y después dar alas para que cada uno vuele en su propio desarrollo.
- 6) Humildad: como característica a través de la que es capaz de escuchar con atención los puntos de vista de otras personas porque sabe que nadie tiene la posesión de la verdad.
- 7) Confianza en sí mismo: el triunfo en la vida depende un 20% del talento que se tenga y un 80% del corazón que se ponga en lo uno hace. Cuando una persona confía en sí misma el sistema límbico (es decir, el cerebro emocional), aumenta la energía, la agudeza mental y la velocidad del pensamiento.
- 8) Credibilidad: se trata de una competencia que el líder, según el autor, debe trabajar con coherencia entre lo que hace y lo que dice. Será consecuencia de ello y deberá ganársela a pulso entre su equipo. La credibilidad ganada será la base de su autoridad en el grupo.
- 9) Generador de sentido y de propósito: que, como se ha analizado en su concepto de liderazgo, es la base para una buena influencia en su desarrollo, no solo a nivel profesional, sino en su salud física y en el funcionamiento de su sistema inmunitario.
- 10) Visión: se trata de una competencia que aporta las referencias imprescindibles para permitir que el equipo avance con confianza en un entorno lleno de complejidad e incertidumbre, que genere que las personas den lo mejor de sí mismas y así, consigan resultados extraordinarios. La visión atrae y permite que los talentos se enfoquen hacia un mismo punto.

En cualquier proceso de liderazgo existen resistencias que el líder ha de trabajar desde el desarrollo de su propia mentalidad de manera que sea capaz de desarrollar la fortaleza que le permita hacer realidad lo que parecía imposible. Entrenar la mentalidad requiere poder soportar situaciones de presión en las que el líder puede experimentar sensaciones de miedo, ira, frustración, etc... de manera que sea capaz de entender esas

emociones negativas como elementos que actúan sobre el inconsciente y no las deje influir de forma que se conviertan en problemas y dificultades irresolubles.

Marcet (2018) enumera algunas cualidades que, bajo su criterio, debe poseer un buen líder.

- 1) Empatía: esta competencia profesional es imprescindible. Se trata de la capacidad que tiene una persona de “saber ponerse muy rápidamente en el lugar de los demás sin perder la identidad ni compartir necesariamente sus ideas, algo que es fundamental. El esfuerzo por entender la lógica del otro es crucial en la vida profesional”, (2018, p. 54). Se trata de una competencia que se puede entrenar y que tiene múltiples beneficios en diferentes planos profesionales, genera mejores diálogos e incluso nos hace mejores negociadores. Afirma que esta característica hace a las personas mejores y más eficaces. Y ahonda que, quienes no son capaces de ponerla en juego hacen que se eleve su ego o se caiga en un corporativismo puro.
- 2) Consistencia: es la vía para alcanzar la excelencia empresarial. La falta de ella es lo que lleva a las organizaciones a la mediocridad. Las organizaciones consistentes se caracterizan, principalmente por:
 - Tener desarrollada empatía hacia todos los usuarios con los que se relaciona.
 - Tener la capacidad de llevar a cabo los cambios que se promueven y actuar de manera coherente a los valores que se predicán.
 - Tener en la organización liderazgos fuertes y auténticos.
 - Tener la capacidad de combinar ambición con humildad, de manera que la organización sabe que el éxito nunca es lineal y estable.
- 3) Estrategia: es una pieza fundamental en el *management*, sin ella no se podría definir objetivos empresariales ni gestionar la actividad de la organización. La importancia de la estrategia es que se centra en la acción, en centrar la atención en aquellas cuestiones que aportan valor y actuar. La estrategia se nutre de la visión, es decir, un punto futuro que buscamos alcanzar. Y, teniendo en cuenta esto, es entonces como marca la actuación. Detalla que la visión es algo que va cambiando, ya que conforme nos acercamos a ella, el contexto va cambiando y puede que también lo haga ese punto futuro marcado en el horizonte. Por ello, de lo que tratan las organizaciones más competentes según el autor, es de combinar la estrategia y la innovación. Y aderezarla con planificación.

“La estrategia nos dice dónde los trenes deben ir. La planificación procura que sean puntuales. En general los esfuerzos de planificación acaban comiéndose a la

estrategia. Según Pietersen, un 90% va a la planificación y un 10% a la estrategia en el marco de la planificación estratégica. Y aquí está el error, (Marcet, 2018, p. 57).

Señala que uno de los retos de la actualidad es trabajar la estrategia en organizaciones en las que el cambio es constante. En este sentido apela a estructuras organizativas menos complejas y, fundamentalmente, a tener “líderes que sepan sintetizar estratégicamente en entornos de gran complejidad”, (ídem, p. 60).

- 4) Agilidad estratégica: además de aludir al papel de los entornos cambiantes alude a la vinculación que existe entre estrategia y talento. Las organizaciones, y los líderes, deben contar con lo que él denomina agilidad estratégica. La capacidad de aprendizaje y desaprendizaje es uno de los vectores clave del talento según él, por lo que señala que “solamente cuando hay talento pueden desplegarse estrategias genuinas”, (ídem, p. 61). Dando continuidad a esta idea, añade que este tipo de talento es el que puede dar respuestas a las necesidades de un contexto cambiante que requiere que se actúe con rapidez y flexibilidad ante los retos que se presentan en una compañía y en la sociedad. Cada vez más, la forma de ejecutar estrategias se realiza aprendiendo y se aprende actuando. Es el concepto anglosajón denominado *learning by doing*. Así, la agilidad y la capacidad de aprendizaje son tan importantes como el conocimiento adquirido. Es la vía para aprovechar las oportunidades que genera el contexto, y para ello, hay que estar bien despierto y ser ágil ejecutando. “La planificación estratégica nos daba seguridad. Planeábamos y tocaba ejecutar. Ahora toca ejecutar y aprender al mismo tiempo, no dejar de pensar, de cuestionar, de innovar. Es menos seguro, pero es fascinante y mucho más realista”, (ídem, p. 68). En esta línea de orientación y agilidad estratégica, Marcet alude a las palabras de Peter Drucker: “No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto”, (ibídem). La agilidad es una de las competencias a la que hay que prestar especial atención. Actualmente, las empresas no pueden garantizar que vayan a ser capaces de adaptarse a los cambios, y esa capacidad se sitúa como una forma de actuación que debe asegurar la calidad y equilibrar con un ritmo rápido de trabajo. El autor explica que la agilidad se puede trabajar para aumentarla en las organizaciones, por lo que los líderes deben orientar su entrenamiento y el de sus equipos hacia:

- 1) Poner foco en el cliente, y para ello ser capaces de alinear calidad, agilidad y flexibilidad.
- 2) Generar una toma de decisiones ágil.
- 3) Saber buscar sincronías.
- 4) Practicar la confianza hacia las personas que forman los equipos de forma que los líderes se posicionen como facilitadores (de información, de objetivos, de

visión) y sean los equipos los que sean capaces de organizarse para alcanzar esas metas con autonomía.

5) Ser capaces de crear hábitos que favorezcan la agilidad empresarial. En la forma de comunicarse, de organizar reuniones, etc.

- 5) La desburocratización es uno de los asuntos más relevantes de las organizaciones de la actualidad respecto a los planteamientos y resultados realizados. Eliminar burocracia del camino supone allanarlo para ser capaces de ser más rápidos sin sacrificar la calidad de un trabajo bien hecho. La desburocratización debe ser un ejercicio individual que realicen los líderes consigo mismos para, después, extenderla e inspirar a los demás con su ejemplo. A través de una forma de liderar auténtica. Desburocratizar va de “cambiar la cultura, ganar mucha agilidad, hacer de la empatía con el cliente un axioma y de la gestión del cambio algo habitual”, (Marcet, 2018, p. 71). Implica crear organizaciones más transversales e implicar a las personas en este cambio mientras se les empodera.
- 6) Comunicación: “o forma parte del corazón de las propuestas de valor de productos y servicios o estos tienen muchas opciones de fracasar. La concepción de las propuestas de valor no puede realizarse al margen de las finanzas o de la calidad. La comunicación no empieza a medio partido, empieza en el minuto cero”, (ídem, p.141). Alude no solo a la creación de las propuestas orientadas a negocio, sino a cualquier elemento vinculado a la creación de valor a nivel interno, donde la interacción es fundamental y la comunicación es la vía para llevarla a cabo. En la relación entre la empresa y las personas que le dan vida, la comunicación es el nexo fundamental. Añade que “necesitamos líderes que sean buenos en comunicación, no porque sean picos de oro, sino porque sean coherentes y haya poca distancia entre lo que dicen y lo que hacen”, (ídem, p. 142). Los líderes en la actualidad deben tener la capacidad de entender situaciones, entornos y contextos complejos y sintetizarlos. Es con una buena síntesis con lo que se realiza una óptima gestión de la complejidad y a través de la que se alinea la visión, las personas y los recursos. Dentro de la comunicación, la capacidad de síntesis se sitúa como una clave de la gestión del futuro para este pensador. Además de la coherencia y la síntesis asociadas a la comunicación menciona otros dos conceptos asociados a la buena capacidad comunicativa de los líderes. Por un lado, la capacidad de captar y atraer la atención, algo que no es sencillo y a lo que hay que aplicar innovación. Por otro lado, el significado completo de la comunicación. “Les sugiero que no olviden aquella sentencia de Peter Drucker: Lo más importante en comunicación es escuchar lo que no se dice”, (ídem, p. 143). En esta línea, además de cualidades concretas de la comunicación, plantea una serie de retos a los que debe atender la comunicación

corporativa.

1) La capacidad de crear un relato que sepa integrar los intereses de la empresa con los valores sociales de una manera plenamente auténtica.

2) La capacidad de conectarse a los clientes.

3) La generación de un equipo realmente comprometido.

4) La tenencia de un grupo accionarial a largo plazo.

5) La capacidad de saber manejar grupos de interés para obtener una buena reputación relacional.

6) La capacidad de saber gestionar organizaciones complejas.

7) La capacidad de ser líderes de valor: que sean auténticos, coherentes y buenos comunicadores.

8) La capacidad de equilibrar estrategia e innovación.

9) La capacidad de saber aportar calidad en sus cadenas de valor.

10) La capacidad de ser empáticos y poseer habilidades comunicativas.

Habla también del rol del director de comunicación. Esta figura, puede ser de gran valía para el entrenamiento de esta competencia en el resto de líderes.

“Para gestionar la comunicación de una organización hay que hacer un gran esfuerzo para entender las lógicas que la configuran: estrategia, ventas, operaciones, marketing, innovación, logística y finanzas. Un director de comunicación es alguien que sabe adoptar la perspectiva de otras direcciones corporativas con mucha rapidez y, además, es capaz de integrarlas en un relato global”, (Marcet, 2018, p, 152).

Es por este motivo que este profesional debe ser una persona con criterio que tenga la capacidad de saber leer las organizaciones. Para ello, esta figura tiene que leer y autoformarse en los diferentes aspectos que contempla una empresa. Dos aspectos son importantes de este perfil en la medida en que puede servir a otros líderes.

1) Por un lado, su capacidad de ayuda. “Los directores de comunicación no son gente que sirve los platos que le entregan en la cocina para llevarlos a la mesa, son gente que necesita participar de la génesis y estructura de las estrategias y los proyectos clave para poder comunicarlos bien”, (ídem, p.153).

2) Por otro lado, su faceta de creador de relaciones para construir conversaciones orientadas a resultados, que debe ser una de sus misiones clave.

7) Aprendizaje y desaprendizaje: explica que esta competencia trata de tener la audacia de saber que todo aquello que una persona tiene y sabe (habilidades, conocimientos, experiencias) son algo ligado al pasado que se ha vivido y que, para ser ágiles y eficaces, una persona debe programarse para nuevas situaciones.

- 8) Autenticidad: al hablar de esta competencia, Xavier Marcet constata que se trata del resultado de saber transformarse y no ser autocomplaciente. Los líderes no deben conformarse con lo que son y, para buscar la excelencia, deben transformarse y saber transformar la cultura de sus empresas. Califica la autenticidad como una competencia nuclear. “El *management* que viene requiere liderazgos y culturas consistentes. Líderes en los que el *gap* entre lo que dicen y lo que hacen no sea divergente. Culturas en las que los hábitos naturales tengan que ver con el propósito de las organizaciones donde habitan”, (ídem, p. 174). Así, explica que, siendo un líder auténtico, será capaz de ser palanca de la competitividad.
- 9) Inspiración: en las empresas, es gratificante trabajar con aquellas personas que hacen sentir bien a otras personas, afirma el autor. Los líderes deben generar lo que él llama cadenas de valor, ya que son ellos los que enseñan a través de sus aprendizajes y regeneran las ideas, el conocimiento e incluso las actitudes en la empresa. Si los líderes son capaces de crear estas cadenas, están enseñando con el ejemplo, están permeando sus capacidades, aportando su visión, sus pasiones, contagiando a las personas e inculcándoles inspiración por una profesión bien hecha.

Expresa su opinión acerca de los líderes inspiradores:

“Me gustan los jefes que estudian por las noches el nombre de su gente para saludarlos como merecen. Los que aprenden en esperas de aeropuertos para que la cadena de inspiración no desfallezca. Los líderes que se desvelan para entender cómo podrían sacar lo mejor de su gente, hacer que crezcan y crecer con ellos. Esos que saben que la autenticidad en las empresas se sostiene por redes invisibles tejidas desde el ejemplo. Hagamos un homenaje a los buenos. A los que no por llegar alto pierden la humildad del viajero comprometido. Reconozcamos a los que nos prenden sonrisas casi sin querer”, (Marcet, 2018, p. 18).

- 10) Humildad: se trata de una cualidad que es natural o no existe, afirma el autor. Es una forma de sabiduría y de cercanía, porque tiene consecuencias directas en el propio aprendizaje del líder, en lo que él inspira a los equipos y en lo que también es capaz de inspirar en los clientes. Explica que la humildad permite que el líder valore los éxitos y fracasos propios y del resto con una medición similar. No cae en la autocomplacencia del halago y ello le permite seguir aprendiendo, no olvidar las raíces profesionales de las que proviene, inspirar con fuerza y hacerle una persona confiable al resto.

Tras cuarenta y cinco años en la misma empresa, veintidós en AB y veintitrés en *Walt Disney Company*, **Robert Iger** (2020) detalla cuáles son los diez principios básicos para ser un auténtico líder y así ejemplificar y construir una buena cultura empresarial:

1. Optimismo, definido como un entusiasmo eficaz por aquello que se puede conseguir. Se trata de una de las cualidades más importantes y que reside en no ceder ante el pesimismo aunque se enfrente a situaciones complejas.
2. Valentía como herramienta de toma de decisiones, que guarda incluso más magnitud en empresas inmersas en un estado de cambio y avance constantes.
3. Concentración como capacidad de inversión de los recursos y energía necesarios para establecer prioridades y trabajar en los diferentes proyectos y acciones decididos.
4. Decisión como método de eficacia ejecutiva y mecanismo de motivación en los equipos. Las decisiones deben tomarse del mejor modo y en tiempo posibles, aunque estas sean complicadas.
5. Curiosidad. Es un estado que permite el descubrimiento y que actúa de palanca del cambio y de la innovación. Solo cuando una persona es curiosa tiene ese interés y esa predisposición a conocer nuevas formas de hacer las cosas, nuevas personas, a tomar nuevas ideas y nuevas energías.
6. Equidad. Es la característica capaz de crear atmósferas justas y eliminar las culturas del miedo, que son tremendamente contraproducentes para la evolución de las empresas. Supone tratar a las personas de forma igualitaria y empática, con dignidad y con sinceridad en todo momento.
7. Reflexión, que viene dada de un proceso que comienza en el proceso de adquisición de conocimiento para ser capaces de emitir ideas y opiniones con credibilidad y acierto. Conlleva tiempo y apunta a que es una de las cualidades más subestimadas y a la vez necesarias para un liderazgo fuerte.
8. Sinceridad, que genera respeto y confianza.
9. Afán de perfección, que es la búsqueda de la excelencia y de la huida de la mediocridad, no del afán de ser perfeccionista.
10. Integridad. Es la aplicación de la ética a todo lo que la persona realice o ejecute.

5.1.3 Estilos de liderazgo

Se puede observar que liderar no es una fórmula exacta, no existe ningún tipo de recetario que implique que una ejecución perfecta de ciertos pasos garantice un resultado óptimo. Algunos aluden al autoconocimiento, al conocimiento del grupo y a la capacidad de manejar relaciones entre personas con todo lo que ello conlleva.

Para Daniel Goleman (2011) los mejores líderes son aquellos que son capaces de tener varios estilos que saben utilizar simultáneamente dependiendo del contexto o situación y que, al dominar esta capacidad son capaces de crear un mejor clima laboral y por tanto de conseguir mejores resultados en la compañía. Describe seis estilos principales

de liderazgo: el autoritario o visionario, el *coach*, el conciliador, el democrático, el ejemplarizante y el dominante o coercitivo.

- 1) Estilo autoritario o visionario: el líder es quien tiene una fuerte visión de futuro y cuenta a las personas de la organización cómo, dónde y por qué encaja su función en la visión general de la organización. Así, es capaz de motivarlos en sus quehaceres, ya que las personas trabajadoras entienden cuál es su actividad, qué importancia tiene y por qué deben realizarla. Al entender e ilusionarse, se potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia que ha marcado la empresa. El líder no solo explica qué encaje tiene cada persona, o cada puesto, en la estrategia, sino que, asimismo, marca unos niveles mínimos de calidad respecto a sus responsabilidades. Al señalar el rumbo, la aportación de cada persona y los criterios de calidad y finalidad es capaz de comunicar resultados del rendimiento de manera comparada con el alcance o no de la visión inicialmente propuesta. Así, establece el objetivo y las características del camino, y aporta la libertad suficiente para que las personas innoven y se organicen de la manera que crean más conveniente.
- 2) Estilo *coach*: en contraposición con el anterior, se centra en las personas en lugar de en la estrategia a lograr. Los líderes *coach* se proponen ayudar a las personas de su equipo a identificar sus puntos de mejora y sus puntos fuertes para que logren sus aspiraciones personales y profesionales. Animan a establecer un punto futuro de desarrollo y a esquematizar una hoja de ruta para alcanzarlo. Saben delegar y asignar funciones a sus colaboradores, aunque ello implique algo más de ineficiencia, con el objetivo de que recorran ese camino de desarrollo, es decir, están dispuestos a fallar por el camino si eso implica un aprendizaje a largo plazo. Requiere un diálogo constante y esa característica tiene un beneficio importante para generar un buen clima. El diálogo genera que las personas sepan qué espera de ellas su líder y cómo encaja su trabajo en la empresa, lo que aporta instrucciones claras y hace que las personas se impliquen más con su trabajo. Todo ello hace que, aunque el *coach* no sea un estilo centrado en el rendimiento, mejore notablemente al trabajar tan íntimamente entre personas. Se saca mayor partido cuando las personas que reciben pautas o consejos están realmente abiertas a ello.
- 3) Estilo conciliador: es muy útil en ciertas situaciones por las que puede pasar una empresa: reparación de una confianza erosionada, creación de armonía en el grupo, aumento de la moral o mejora de la comunicación. La base sobre la que se asienta su ejercicio son las personas. El líder busca que su equipo esté bien, esté contento y exista sintonía entre ellos. Para ello, el líder valora a las personas y sus emociones por encima de las tareas profesionales. Se centra en crear vínculos emocionales

consistentes que terminan generando una fuerte lealtad al grupo y a la empresa, lo que conlleva consecuencias positivas en la comunicación y en la generación de relaciones.

- 4) Estilo democrático: puede reconocerse cuando el líder permite que los trabajadores den su opinión acerca de las decisiones que afectan y tienen relación con su trabajo y sus objetivos. El líder se toma tiempo para recopilar las ideas de las personas del grupo, lo que conlleva que este le respete, tenga confianza en él y se genere un compromiso al sentirse escuchado. Este sistema fomenta la responsabilidad y la flexibilidad en la empresa. De la misma manera, con esta forma de escucha, el líder consigue información sobre cómo motivar al grupo y qué cuestiones son importantes para él y puede ayudarle a generar nuevas propuestas o proyectos para el logro de la visión o estrategia común. No tiene un fuerte efecto sobre el clima, pero es funcional cuando necesita información ante cuestiones que necesita chequear o no tiene claras.
- 5) Estilo ejemplarizante: tiene el objetivo de que el líder sea ejemplo de lo que predica. El líder ejemplifica la calidad y el alto rendimiento que pide a las personas de su equipo. Es positivo que ejecute lo que quiere de las personas que dirige, ello le ayuda a identificar a las personas que no son todo lo productivas o competentes que espera para exigirles la calidad adecuada. Debe ser utilizado con moderación y/o equilibrarlo con el ejercicio de otro estilo de liderazgo ya que, en ocasiones el líder ilustra pero no comunica, no da instrucciones y mensajes claros, y ello redundaría en un mal clima laboral, ya que las personas no saben qué es lo que se espera de ellas.
- 6) Estilo coercitivo: mediante éste, el líder toma las decisiones de una forma totalmente vertical y no deja espacio para la innovación y la libertad en el trabajo. El autor califica este estilo como el menos recomendable en la mayoría de las situaciones. Las consecuencias que tiene para la flexibilidad, la comunicación y el clima no son positivas, dice. Las personas se sienten poco escuchadas, valoradas y por tanto, humilladas. El coercitivo no informa, ni motiva ni crea un sentimiento de pertenencia.

Los estilos del liderazgo.

Estilo de liderazgo	Resonancia	Efecto sobre el clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Visionario o autoritario	Hace avanzar al equipo hacia los sueños compartidos.	Tremendamente positivo.	Ante un cambio que requiere una nueva visión o ante la falta de un rumbo claro.
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo.	Muy positivo.	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo.
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí.	Positivo.	Cuando hay que motivar al grupo, reforzar conexiones o corregir desavenencias.
Democrático	Valora la aportación de los demás y logra compromiso gracias a la participación.	Positivo.	Para obtener consenso u obtener valiosas aportaciones.
Ejemplarizante	Marca objetivos motivadores.	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente.	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad en un equipo motivado y competente.
Coercitivo o dominante	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia.	A menudo muy negativo porque se emplea mal.	Ante una crisis o para poner en marcha un cambio radical.

Goleman (2011, p. 82).

Estos son los efectos de cada uno de los estilos de liderazgo que define respecto a la resonancia, al clima laboral y cuáles son los momentos adecuados en los que el líder debe ejecutar cada uno de los estilos. La cautela por parte del líder al poner en marcha cada uno de los estilos explica que los mejores líderes y los que generarán mayor y mejor resonancia en sus organizaciones serán aquellos que sepan manejar cada uno de estos seis estilos en función de las cuestiones que sucedan en cada momento. Además de la cautela apunta a la fluidez a la hora de ejecutar y equilibrar los estilos. Del análisis de sus razonamientos se puede extraer que los buenos líderes son aquellos que saben analizar individual y colectivamente a las personas del equipo, interpretar necesidades y situaciones y en base a ello automáticamente aplican un estilo, otro o incluso combinan varios en su comportamiento. Asimismo, no solo tienen la capacidad de agilidad y fluidez en la coordinación de estilos, sino que es indispensable aplicarlos con autodisciplina para no generar disonancia en la organización.

5.1.4 El papel del líder en la cultura de empresa

Robert Iger es presidente de *Walt Disney Company* desde 2005. Desde ese año y hasta febrero de 2020 fue también el director general de la compañía. Accedió al cargo en una etapa convulsa de la empresa, cuando ésta se encontraba en un pésimo momento económico y de reputación de marca. Disney estaba quedando obsoleta debido a que no pasaba por su mejor momento creativo y a que no se encontraban tecnológicamente avanzados. A su vez, Pixar, liderada por Steve Jobs y con dos de los profesionales más reputados de los sectores de la creatividad y de la tecnología, respectivamente, comenzó a sobrepasar a Disney, tanto económicamente como a nivel de creatividad y calidad del entretenimiento. Esta situación es importante para ilustrar cuál es el papel del líder en la cultura de empresa debido a lo que sucedió a raíz de este hecho con *Walt Disney Company*. Robert Iger (2020) relata cómo fue capaz de relanzar la compañía a nivel interno y externo con un liderazgo fuerte y un respeto y nutrición absolutos hacia la cultura de empresa.

En primer lugar, habla de dos vertientes: la de hacerse respetar mediante el ejemplo, la toma de decisiones estratégicas y la transformación de la percepción empresarial desde dentro de una compañía y también alude a la de respetar al resto de personas. Para ello hay que escucharlas y tratar de comprenderlas, entender cuál es su situación y poder así actuar de modo que las personas se sientan respetadas. Esta cuestión tiene poder ya que “si tratas a la gente con respeto y empatía puede hacerse realidad lo que parece imposible”, (Iger, 2020, p. 148).

El líder tiene la capacidad de imprimir la velocidad de la empresa dependiendo de cómo actúe. Es esencial, para él, ser audaz: lo que supone ir hacia delante explorando ideas, pero actuando con cautela. En ocasiones, la gente evita cambios importantes porque valora los posibles escenarios y argumenta en contra incluso antes de comenzar a actuar. Este miedo atenaza a las organizaciones. Las posibilidades remotas no son tan improbables como parecen, por lo que hay que creer en el poder de uno mismo y en el de las organizaciones para hacer que las cosas sucedan. Las ideas audaces deben ejecutarse con energía, reflexión y compromiso.

La cultura de una empresa debe estar guiada por el optimismo pragmático, según podemos analizar en las palabras de Iger. En ocasiones, unos cuantos argumentos en pro de alguna cuestión tienen mucho más peso que una larga lista de contras. Saber esto es importante para analizar las cuestiones negativas relativas a una cuestión y no dejar que eclipsen a los positivos. También en esto radica ser capaz de llevar adelante una idea o un proyecto con audacia.

“Quizá no sea el consejo más responsable posible en un libro como este decir que los líderes deban salir ahí fuera y confiar en su instinto, porque se puede interpretar esto como fomentar la impulsividad por encima de la reflexión, la apuesta por encima del estudio atento. Como en todo, la clave es ser consciente de cada factor y sopesarlo: tus propias motivaciones, lo que te transmiten las personas en quienes confías, lo que te dice el análisis y un estudio atento y, después, aquello que el análisis no puede explicarse. Consideras cuidadosamente todos esos factores, teniendo presente que no hay dos circunstancias iguales y, más tarde, si tú tienes la responsabilidad, en último término todo depende de tu instinto. ¿Es correcto o no lo es? Nunca hay nada seguro pero, como mínimo, tienes que estar dispuesto a asumir grandes riesgos. Sin ellos no puede haber grandes ganancias”, (Iger, 2020, p. 169-170).

Habla sobre la audacia y la intuición cuando la compañía estaba sobrepasada por Pixar. Intuyó que la mejor opción, aun estando económicamente en una situación negativa, era comprarla. Fue una situación en la que, como líder, tuvo que utilizar su audacia y su doble concepción del respeto para persuadir a su comité directivo e inversores de que era la mejor opción. Y, además, sacar a relucir sus habilidades negociadoras para llevar a cabo la operación con Steve Jobs como vendedor de lo que él quería adquirir. En cuanto a las adquisiciones que en ocasiones se dan en el tejido empresarial, en ocasiones, el comprador destruye la cultura de la compañía que adquiere y eso hace que el valor de la compra se vea reducido por esa mala gestión.

“Muchas compañías adquieren otras empresas sin demasiada sensibilidad hacia lo que realmente están comprando. Piensan que están obteniendo activos físicos o industriales o propiedad intelectual (y, en algunos sectores, esto es más cierto en otros). En la mayoría de los casos, de hecho, están adquiriendo personas. Y en un negocio creativo ahí es donde reside el valor”, (ídem, p. 171).

La innovación es una cualidad muy ligada a las empresas tecnológicas. Bajo el mandato de Robert Iger como CEO, Disney avanzó enormemente con la adquisición de compañías como Pixar, Marvel, Lucasfilm y 21th Century Fox. El directivo detalla cómo la decisión de innovar en los negocios tiene un impacto en el futuro y parte de ese impacto es imprevisible. Relata cómo cambian las prioridades, las tareas, las rutinas, las formas tradicionales de actuar y surgen nuevos modelos. Alude a la necesidad de que el líder esté ahí para su gente, ya que los cambios requieren muchas gestiones con el equipo, para que la moral y la eficacia de la empresa vaya en buena dirección.

En esta línea y asociado al papel del líder en la cultura de empresa, Alonso Puig (2012, p. 86) realiza una amplia revisión de la competencia de la visión, pues considera que posee un gran alcance en el papel del líder. Explica que “una visión es el resultado de

conectar con algo mayor que uno mismo. Una visión inspira y mueve a las personas aumentando verdaderamente la expresión de su potencial”. En ocasiones, la visión puede sonar a un concepto algo abstracto. Sin embargo, sus consecuencias son claras: aporta orientación y sentido diarios. La visión, en base a sus razonamientos, es la herramienta que consigue que el sueño empresarial se materialice en una realidad. “Nuestra visión determina lo que a partir de ahora va a ser esencial cultivar para nosotros en materia de hábitos y de competencias”, (Alonso Puig, 2012, p. 87). Es decir, en el papel del líder como generador de una cultura corporativa, la competencia de la visión es a su vez una competencia constructora de otras competencias. Es la base sobre la que se asientan otras habilidades tanto del líder como de sus colaboradores. Vislumbra al líder como un generador de oportunidades y de buenas emociones, que inspira a las personas de su alrededor y les motiva en base al conocimiento de sus necesidades frente a un jefe que solventa problemas y coarta al equipo a base de órdenes. La creación de dicha atmósfera positiva no está exenta de problemas, dificultades y obstáculos. Sin embargo, la visión que aporta el líder hace que las personas tengan claro hacia dónde dirigirse cuando los contextos no son favorables y, como argumento científico que refuerza esta idea, el doctor apunta que “el hecho de que ante una dificultad el organismo ponga en marcha unas áreas del cerebro y unas hormonas específicas depende en gran medida del sentido que le estamos dando a lo que nos ocurre”, (Alonso Puig, 2012, p. 87). Se trata de distinguir la diferencia que experimenta una persona cuando se encuentra ante una amenaza o ante un desafío. El cuerpo humano reacciona de la misma manera ante una amenaza psicológica que ante una amenaza física: siente ganas de huir, de atacar, de defenderse o se bloquea. En cambio, ante un desafío, el cuerpo no reacciona igual, sino que segrega noradrenalina y dopamina, que hacen que el organismo se concentre y busque muchas más alternativas.

En la generación de una visión y de un sentido, curiosamente, opina que el líder, de inicio no suele plantearse el cómo hacerlo, sino que se plantea el qué y el por qué. De nuevo, plantea la importancia de trabajar lo racional y lo emocional. Si el líder únicamente pensase de manera racional quizá solo vería las cuestiones más obvias, y no el mundo de posibilidades que tiene ante sí. En cambio, si deja que la parte emocional juegue su papel, sentirá una motivación que será de la misma manera capaz de transmitirla al resto.

“Un líder no se plantea, de entrada, cómo hacer las cosas, sino que siente con intensidad lo que quiere lograr y por qué quiere lograrlo, y es a partir de ese momento cuando el pensamiento empieza a actuar de un modo verdaderamente sorprendente, enseñándole el camino que ha de seguir. Podríamos decir una vez más que lo que el corazón quiere sentir la mente lo acaba mostrando”, (Alonso Puig, 2012, p. 89).

El líder debe apoyarse en la misión, que es un complemento que energiza la visión, y es que, no es un propósito que alcanzar, sino una declaración de valores y de principios que guiarán esa forma de actuar para conseguir alcanzar la visión.

“Existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos de liderazgo, surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inserto el líder. Este líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas culturales”, (Castro, 2006, p.89).

En cuanto a cuál es el cometido del líder en la cultura de empresa, Daniel Goleman alude a la responsabilidad de establecer las reglas y las normas del equipo con la finalidad de lograr una adecuada colaboración y equilibrio entre ellos, este contexto es el que, según él, hará que cada una de las personas saque a relucir sus capacidades. La fórmula para marcar normas que guíen al grupo afirma que se obtiene trabajando el clima emocional y fomentando la resonancia y, para ello, se sirve de algunos de los estilos de liderazgo que ha definido; el visionario, el democrático y el *coaching*. Establecer reglas en un grupo, señala Goleman, requiere que el líder sea emocionalmente inteligente. Ello le confiere la capacidad de prestar atención a sus sensaciones respecto a lo que está sucediendo en el grupo y actuar en base a las sensaciones que tiene y los comportamientos que observa en el grupo. Maneja su comportamiento con sutileza y es capaz de ir generando cambios progresivamente en el grupo hasta que logra lo que se ha propuesto.

Este establecimiento de normas para el grupo viene basado en el aprendizaje autodirigido. El líder, apunta, debe aprender lo que es y lo que quiere ser, debe marcar su desarrollo y consolidarlo. Para ello, el autor apunta que debe conocer cuál es su “yo real” y cuál es su “yo ideal”, de manera que teniendo estas dos imágenes muy claras sea capaz de recorrer de manera eficaz un camino de cambio y crecimiento. Este proceso de aprendizaje conlleva cinco descubrimientos diferentes que serán, según el autor, cruciales para efectuar los cambios en las competencias asociadas a la inteligencia emocional y, por consiguiente, cambios en las personas y en la organización que lidera.

1. El aprendizaje autodirigido debe ser, según el autor, un proceso repetitivo para que el líder integre los nuevos hábitos y vaya siendo una nueva persona. A medida que los nuevos hábitos se integran, la persona cambia, por lo que puede descubrir nuevas cuestiones que le lleven a ir mejorando o cambiando esa percepción que tenía de su “yo ideal”. Lo que quiere decir es que las aspiraciones y las metas van cambiando permanentemente, ya que el desarrollo es un proceso que se da durante toda la vida. Lo importante es que esa visión a alcanzar sea tan fuerte que evoque

la motivación y la ilusión necesarias para seguir trabajando permanentemente el cambio sin frustrarse.

2. El segundo descubrimiento asociado a ese proceso de aprendizaje es precisamente el descubrimiento de uno mismo. Aquellos puntos de mejora y fortalezas que tiene una persona y la toma de conciencia sobre esa imagen para marcar el camino de desarrollo de su liderazgo.
3. El tercer descubrimiento es el de la organización. El líder debe elaborar una agenda con las acciones que debe realizar para aproximarse a su “yo ideal”, debe ajustarse al análisis y descubrimiento que ha hecho sobre sí mismo y ajustarlo a su contexto personal y profesional para poder llevarlo a cabo.
4. Ejecución de las nuevas habilidades de liderazgo, que comenzará a marcar cambios en la organización.
5. El último descubrimiento que todo líder realizará en su aprendizaje es la capacidad de darse cuenta de que el líder necesita a los demás para identificar a su “yo real” y a su “yo ideal”. Las relaciones son fundamentales para su autoconocimiento y el establecimiento de su agenda de trabajo.

El papel del líder en la empresa es conectar a las personas y conectar con los deseos de las personas. Así, es como debe sintonizar con los sentimientos del grupo y con los suyos propios. A través de su aprendizaje, del establecimiento de normas y de la generación de un determinado clima, el líder, apunta, tiene la responsabilidad de fomentar el compromiso, la implicación y el alcance de la visión. Es así como, según el autor, el líder contribuirá a crear una cultura asentada sobre la buena salud de las personas y sea capaz de transmitirles una visión que les llegue al corazón. Asimismo, el líder debe ser capaz de que la resonancia que cree se mantenga con el paso del tiempo. Es un objetivo que no es sencillo y que solo puede conseguirse si la inteligencia emocional del líder impregna la empresa. La fuerza y la solidez de esta resonancia será mayor cuantos más líderes implicados haya. En toda organización hay personas, hay cajas de resonancia y cajas de disonancia y que la proporción entre ellas será la que marque el clima emocional del grupo y, por tanto, el rendimiento de la empresa.

5.1.5 Habilidades comunicativas del líder

La comunicación es una competencia relativa a las funciones del líder que todos los autores analizados la aluden directa o indirectamente para alcanzar sus objetivos y poder vehicular el resto de competencias clave en su perfil. El lenguaje es un instrumento que el líder, y, en consecuencia, la compañía, deben dominar para motivar al equipo. Alonso Puig (2012) lo describe como una potente tecnología capaz de crear nuevas mentalidades en las

personas para que sean capaces de construir nuevas posibilidades. En palabras del autor, la importancia de saber utilizar adecuadamente el lenguaje radica en las consecuencias que es capaz de generar:

“En los procesos del lenguaje no solamente están implicadas áreas como las de Wernicke y Broca (que nos permiten entender y producir palabras), sino también las áreas prefrontales del cerebro desde las cuales podemos visualizar e imaginar el futuro. Siempre habíamos pensado que el lenguaje servía para describir el mundo, pero ahora, gracias a las investigaciones de un grupo de neurofilósofos y a los estudios recientes que se han hecho en el ámbito de las neurociencias, sabemos que el lenguaje tiene la capacidad de generar el mundo, de crear físicamente el mundo en el que luego vivimos, pues altera de manera sustancial el tipo de relación que mantenemos con todo aquello que nos rodea”, (Alonso Puig, 2012, p. 98).

Aragonés (2020) califica de determinante el papel de la comunicación en una organización. Para él, es una cuestión relacionada con la acción y el liderazgo y que debe coordinar el medio y la situación para que la situación comunicativa sea la mejor posible. “Conocemos muchos ejemplos en los que un buen líder es capaz de captar la atención y por tanto de “enganchar” a su equipo gracias a la autenticidad que transmite. Por lo tanto, una buena comunicación siempre va a generar relaciones de transparencia y un significativo valor diferencial”, (Aragonés, 2020, p. 109). La comunicación asociada al líder es una vía a través de la que compartir información necesaria y suficiente y crear una percepción determinada y así es como, según él, tiene el poder de transformar positiva o negativamente cualquier entorno. Y en este ejercicio de comunicar por parte del líder, defiende que es mejor comunicar en exceso que quedarse corto. Señala esta habilidad como una de las más importantes en la gestión de las organizaciones en el siglo XXI. “Desde el punto de vista del liderazgo humano estoy convencido de que muchos profesionales se decantan por directivos que saben explicar historias y que comparten sus conocimientos y valoraciones”, (ídem, p. 110). Y es que, según su criterio, en un entorno dominado por las falsedades y la incertidumbre, las personas buscan seguir a líderes que sean capaces de proveerles de información clara, auténtica, verídica y apasionada, transparente, cercana, con valores. Líderes que, según añade el autor, dominan la capacidad de la comunicación efectiva. “Ejercer el liderazgo sin una comunicación expresada directamente desde el corazón va a tener muy pocas posibilidades de éxito. Aquellos líderes que son capaces de transmitir ideas, planes, proyectos y estrategias, y que lo hacen de una forma simple, directa y auténtica, consiguen generar grandes consensos y entusiasmos”, (Aragonés, 2020, p. 113).

Existen tres cuestiones ligadas a la comunicación y el liderazgo que resalta el autor.

1) Por un lado, la elección del canal al comunicar por parte del líder. En un entorno

dominado por la hiperconexión de las personas, el líder debe comunicarse de tú a tú con las personas del equipo, apostar por una comunicación presencial y cara a cara. Y es en esta situación en la que, recuerda, el líder debe tener especial cuidado con su forma de comunicación no verbal. El autor menciona al psicólogo Albert Merhabian, quien formula la regla del 7-38-55, según la cual, el éxito de una buena comunicación reside en un 7% en las palabras escogidas, en un 38% en el tono de voz y en un 55% en la comunicación no verbal. Y es aquí donde Aragonés apuesta por la naturalidad, por la utilización de gestos y movimientos que al líder le salgan de manera innata en un círculo cercano como pueda ser una reunión entre amigos. Y esta forma de comunicación es la manera más eficaz para tratar las cuestiones verdaderamente importantes. 2) En segundo lugar habla de la comunicación interna como la herramienta que el líder debe potenciar para motivar y fidelizar a los profesionales del equipo. Este tipo de comunicación debe atender las necesidades y hábitos de las distintas generaciones. En opinión del autor, los equipos de las organizaciones “valoran muy positivamente el esfuerzo que cada líder realiza para llegar a comunicar más y mejor, de manera continua”, (Aragonés, 2020, p. 116). 3) En tercer lugar, asocia la comunicación del líder con la transparencia. Habla de comunicar como la capacidad de decir la verdad, un valor que debe en su opinión tener todo líder.

Iger (2020) habla de dos importantes habilidades en comunicación cuando una persona ostenta el cargo de líder. Por un lado, afirma que la pasión es la cualidad más importante que un líder debe tener para explicar algo. Es más importante que llevar notas o una presentación audiovisual trabajada. Se trata de comunicar aquello que sabes y en lo que crees con verdadero convencimiento e incluso, con la ilusión que siente la persona en ese momento. Por otro lado, habla de la integridad, sinceridad, claridad y concisión que es necesario aplicar, sobre todo, en situaciones delicadas. Ante la comunicación de un despido o de una mala noticia, añade que es necesario comunicarse en persona, no a través de texto, asumir la responsabilidad de la idea o decisión, introducirlo de una manera suave e ir directamente al grano con tacto, pero con contundencia. Opina que los momentos de mayor carga en las empresas se dan cuando se respira una atmósfera de tensión y estrés. En estas situaciones es importantísimo matizar que un líder comparte el estrés del equipo y está con ellos involucrado en la situación, a decir que el líder necesita que el resto trabaje rápido y bien para así aliviar el estrés al que está sometido. Es la diferencia entre ser parte de algo a acusar de algo. Es ante los desafíos donde hay que proyectar motivación y no ansiedad, según el autor. Al hilo de una tensa situación empresarial que relata en su libro cuenta, “mi misión era que no perdiéramos de vista nuestra ambición cuando nos enfrentáramos a obstáculos creativos y prácticos, y contribuir a solucionar las cosas de la mejor manera posible”, (Iger, 2020, p.213).

Sigman (2022), doctor en Neurociencia por la Rockefeller University de Nueva York, es un referente internacional en neurociencia aplicada a la comunicación humana y a la educación. Afirma que las personas tienen la capacidad de aprender cosas nuevas de la misma manera que cuando eran niños, la única diferencia es que merma la motivación en el ser humano y que la capacidad de aprendizaje y de cambio debe venir dada por la toma de decisiones y no por una forma automática de actuar. Ahí es donde señala la existencia de una poderosa herramienta existente desde la época griega para mejorar el pensamiento: la conversación. Aunque es algo muy presente en el día a día y se produce por multitud de medios, parece que ha perdido poder al no darle el valor que tiene para ayudar al ser humano a pensar mejor. “La buena conversación es la fábrica de ideas más extraordinaria que tenemos a nuestro alcance, la herramienta más poderosa para transformarnos, llevar una vida emocional más plena y ser mejores personas”, (Sigman, 2022, p. 18).

Nuria Vilanova, presidenta de Atrevia, la mayor consultora de comunicación de España, expresa que es necesario un nuevo modelo de liderazgo inspirador, involucrado, movilizador de conciencias y ello exige líderes distintos. “Y es que necesitamos directivos y líderes que estén dispuestos a comunicar. Y comunicar es darlo todo. A veces es necesario crear símbolos, aplicar las técnicas teatrales, lo que se conoce como *storytelling*”, (Vilanova, 2013, p. 39). Habla de la capacidad de generar emoción a través de la comunicación como una de las claves de los líderes más allá de la gestión. En la comunicación aplicada al liderazgo Vilanova apunta que ya no funciona la proyección, sino la identificación, es decir, comunicar de tú a tú como sujetos que comparten los mismos valores y los mismos miedos, donde los protagonistas sean los empleados y donde el líder no se posicione como una persona superior sino como un igual en quien confiar. Esto no quiere decir que los líderes deban carecer de ambición, sino que deben implicarse en la escena, en la organización, desde otro plano que no sea el superior. Deben situarse en el plano de la inspiración y la involucración con las personas, por ello, el estilo comunicativo que se valora y se presupone en ellos, en base a sus razonamientos son:

- La capacidad de diálogo y de comunicación interpersonal.
- El carisma.
- La fuerza a la hora de generar empatía.
- La confianza y la cercanía con el equipo.
- La transmisión adecuada de la visión de futuro.
- Capacidad de tener intuición y contra intuición en momentos de crisis.

5.2 LA COMUNICACIÓN.

El estudio de la comunicación posee dos objetos: el material y el formal. El material lo componen los procesos de comunicación en sí mismos, por otro lado, el objeto formal está compuesto por las interacciones que se dan en el proceso de intercambio de información. Se puede decir que la comunicación es un proceso heterogéneo en que tienen lugar múltiples fases, elementos, personas, instrumentos, instituciones, normas, valores, etcétera. En la época griega, disciplinas como la lingüística o la filosofía se ocuparon de estudiar lo relacionado con la comunicación. Sócrates (450 a. C.) distingue dos funciones claras respecto a la comunicación, por un lado, alude a que debe ser capaz de elaborar preguntas para que el interlocutor sea capaz de razonar por sí mismo, por otro lado debe ser herramienta de traslado de significaciones validadas por todo el grupo. Por otro lado, y con un matiz diferente, Aristóteles (347 a.C.) define el proceso de la comunicación como una búsqueda de elementos de persuasión que todos tienen a su alcance. En este planteamiento, el autor distingue el orador, el discurso y el auditorio. Como disciplina científica, la comunicación únicamente estudia el proceso de intercambio de información y lo hace de forma reciente, ya que data del siglo XX. Anteriormente, fue en la segunda mitad del siglo XX cuando el estudio del proceso comunicativo experimenta mayor fuerza debido a la aparición de los medios de comunicación, lo que desencadena el desarrollo de numerosas teorías de la comunicación.

La evolución de los estudios se puede contemplar desde la transmisión de la información contemplada como un esquema unidireccional y simple hasta que, en 1940 Claude Shannon y Warren Weaver marcan un nuevo punto de estudio y evolución con su visión de la información como una teoría matemática que estudia la transmisión de datos y el procesamiento y la medición de estos. En esta concepción de la información, los autores ya tenían en cuenta múltiples variables que influyen en el proceso de transmisión y procesamiento.

Los elementos que previeron han evolucionado y se han multiplicado con los diferentes avances estructurales, sociales y tecnológicos. En las últimas décadas, la aparición y proliferación de internet ha hecho que la comunicación y el estudio de la misma también hayan avanzado por lo que, entre otras consecuencias, el contexto de la información en los entornos empresariales se ha convertido en una cuestión tan compleja como sensible y necesaria a dominar por los líderes de las organizaciones. Ahora se ha multiplicado el uso de canales, los estilos comunicativos, los tipos de puestos, roles (y, por tanto, de destinatarios y emisores). La comunicación es el corazón de las organizaciones.

El sociólogo Jürgen Habermas (1981) elabora la llamada teoría crítica de la modernidad, a través de la que alude a las acciones comunicativas como aquellas

cuestiones pragmáticas que permiten el diálogo en la sociedad. Dentro de ellas distingue tres niveles: 1) las acciones comunicativas, que las define como las que están orientadas a la comunicación en sí, al entendimiento; 2) las acciones estratégicas que están orientadas al éxito en un contexto social y 3) las acciones instrumentales, como aquellas orientadas al éxito en un contexto no social. Para él existe una teoría de la racionalidad a partir de la cual a los seres humanos se les presupone la capacidad para cumplir con las reglas de una lógica establecida. Entiende por la capacidad del habla en el ser humano de forma universal aquella cualidad que se basa en cuatro habilidades: la inteligibilidad como manera de ser capaces de expresar algo comprensible, la verdad como vehículo para que la persona sea rigurosa respecto a lo que se dice, la rectitud para actuar y dialogar según las normas establecidas y, finalmente, la veracidad como base de expresión y como característica que no rompa el proceso comunicativo. En su modelo más primario, la comunicación se define como el proceso por el que el emisor transmite un mensaje a un receptor. Con el paso de los años y las aportaciones de diferentes escuelas y teorías, el modelo contempla otro tipo de aspectos que hacen más complicado el esquema, como el canal, el ruido o el contexto. La comunicación es un proceso que atañe a las sociedades en general, a las relaciones entre individuos. En este sentido Mariano Sigman (2022), neurocientífico, propone un modelo de comunicación compuesto por un dispositivo: la buena conversación y un horizonte: las emociones. Es así como trata de explicar cómo el poder de las palabras tiene la capacidad de modificar algunos aspectos de la mente humana como la forma de razonar, la toma de decisiones, las creencias, la memoria, las ideas y, en último lugar, las emociones. Se trata de una concepción que puede ser aplicada tanto en la sociedad como en el seno de las organizaciones en que, a través de las teorías del liderazgo, las organizaciones se mueven al ritmo que lo hacen las relaciones entre las personas de sus equipos además del impacto que los negocios tienen en ellas. Es en su aplicación a las organizaciones, donde, según Dircom (2022) la comunicación está alineada a la reputación de la empresa y contribuye a su salud.

Para entender de una manera más completa la comunicación por parte del líder en una organización cabe ahondar en el concepto de **semiótica de la comunicación**. Se trata de una ciencia estudiada desde hace varios siglos por importantes pensadores y que trata la comunicación entre los seres humanos desde una profunda visión. No sólo atienden a la simple transmisión de información o al intercambio de ideas en una comunicación, sino que tienen en cuenta cuestiones más profundas como la simbología, la producción de significados, los sistemas de significación y cuestiones de la lengua tanto en marcos universales y genéticos como respecto a las peculiaridades de cada cultura. Así, se puede apreciar que las distintas teorías de la semiótica tratan, de forma general, por un lado, cuestiones de construcción de palabras y oraciones que son capaces de dibujar imágenes

mentales y significados en las personas, y por otro lado las asociaciones culturales que realiza cada persona de manera individual según su experiencia y asociaciones culturales asentadas en ciertos grupos de personas que comparten una cultura determinada. El entendimiento de la semiótica es relevante dentro del desarrollo de esta tesis, debido a la relevancia del sentido, la significación y el proceso de codificación - decodificación que realizan las personas a través de la lengua según los autores citados a continuación.

Charles S. Peirce fue uno de los filósofos que analizó el pensamiento de las personas de una manera pragmática. Establece una correlación positiva entre la lógica y la semiótica. Peirce (1986) expresa que la lógica construye las leyes del pensamiento y la semiótica, basada en la semiosis. Otorga normas de significación y de comunicación. Por ello, la semiótica colabora a conformar la lógica de pensamiento. El significado está construido por los signos y, a su vez, los signos generan la comunicación y la relación entre el emisor y el receptor a través del mensaje. La aportación de Peirce reside en la estructura en la que comprende los signos. Para él, la semiótica es la ciencia de los signos y el signo va mucho más allá del signo lingüístico. Para que exista un signo, éste debe tener una serie de cualidades que lo distinguen de otros signos, debe tener un objeto y un interpretante que establezca la relación que hay entre ese signo y el objeto. Entiende que para otorgar un significado debe haber un signo propiamente dicho, un contenido o idea a la que alude, que es lo que él denomina "representamen", debe haber un objeto, es decir, el referente externo al que el signo haga referencia y asimismo debe haber un interpretante de todo ello que otorgue un significado al signo en relación al objeto representado. Cabe señalar que el interpretante nunca llega a agotar la posibilidad de conocimiento del objeto, se trata de un signo que se representa en la mente del interpretante por alguna cuestión que viene dada por una aptitud o una asociación. Peirce habla de tres tipos de relaciones: 1) la relación que se da entre los signos, 2) la relación de los signos con los objetos y finalmente 3) la relación producida entre los signos con los interpretantes. Este razonamiento viene dado de su planteamiento filosófico del ser. Peirce habla de conceptos aplicables a todo, desarrolla una concepción triádica en la que distingue tres partes: la Primeridad como algo que es en sí mismo sin relación con nada más. La Segundidad como un elemento que tiene dependencia de otro. Y finalmente, la Terceridad que es la mediación de la relación de combinación entre ambos. Coloca el signo en relacionando cognitivamente a un segundo con un tercero y alude, además de a los signos, a otros dos conceptos: símbolos y señales. Respecto al símbolo, afirma que se trata de aquello que representa alguna cuestión diferente de sí mismo y que esta referencia al objeto se da por algún tipo de convención establecida. En cuanto a la señal, el autor detalla que es un signo que tiene consecuencia directa sobre el receptor ya que marca las cosas para indicar alguna cuestión concreta y distinguida de

otras y, asimismo, hace que al receptor le llame la atención y le indique un mensaje muy claro. (Restrepo, 1990).

Ferdinand Saussure es considerado el padre de la lingüística estructural, lingüista y semiólogo suizo, sentó las bases para el estudio de la lingüística moderna. A lo largo de su trayectoria y preocupado por los problemas y las cuestiones relacionadas con el lenguaje, fue profesor de gramática de la Universidad de Ginebra, lo que sentó las bases para la publicación de su libro póstumo *Curso de lingüística general*. Trató la lingüística como una ciencia y, como tal, acotó la lengua como su objeto de estudio. Saussure toma la lengua como la norma del resto de manifestaciones del lenguaje. Afirma que es una totalidad por sí misma que supone un principio de clasificación y todos los elementos que la componen están relacionados entre ellos. Por otro lado define el lenguaje como una cuestión relativa al desarrollo individual y social que implica un sistema, una parte de producto del pasado, de momento actual y de evolución. Distingue que “el ejercicio del lenguaje se apoya en una facultad que nos da la naturaleza, mientras que la lengua es cosa adquirida y convencional que debería quedar subordinada al instinto natural en lugar de anteponérsele”, (Saussure, 1916, p. 58). Estudia el lugar de la lengua en los hechos del lenguaje. Esquematiza así, cómo se produce una conversación entre dos sujetos, A y B. Cada uno de estos sujetos utiliza la audición y la fonación. Todo parte del concepto, elaborado a partir de unos signos lingüísticos, producido en el cerebro de la persona A que desencadena una imagen acústica, lo que es un fenómeno psíquico y al que le sigue un fenómeno fisiológico: el que es capaz de transmitir desde el cerebro a los órganos de fonación las instrucciones para que emita una idea. A su vez, esta idea recorre el camino inverso en el sujeto B: recoge unas señales a través de su oído que son transmitidas fisiológicamente y que a través de un proceso psíquico son capaces de generar en el cerebro un concepto a partir de una imagen acústica. Se trata de un circuito donde a través de procesos físicos y psíquicos se produce un intercambio de información y se produce un proceso de comunicación. Para él son importantes las facultades de asociación y coordinación en cuanto a la lengua como sistema. Defiende que los seres humanos están ligados a un mismo lenguaje reproducen de manera muy similar los conceptos unidos a ciertos signos.

Otro de los análisis relacionados con la comunicación se centra en la distinción entre la lengua y el habla. Para él, la lengua es una cuestión social y esencial, algo que el individuo registra previamente, mientras que el habla es una cuestión individual, accesoria e incluso accidental que supone un acto de voluntad e inteligencia. Puntualiza que la lengua es clasificable entre los hechos humanos. “La lengua es un sistema de signos que expresan ideas y por eso comparable a la escritura, al alfabeto de los sordomudos, a los ritos simbólicos, a las formas de cortesía, a las señales militares, etcétera. Sólo que es el más importante de todos esos sistemas”, (Saussure, 1916, p. 66).

Estos razonamientos son los que llevan al autor a definir la semiología como “una ciencia que estudie la vida de los signos en el seno de la vida social”, (ibídem) y que, por tanto, tiene parte de psicología. Esta ciencia enseña sobre la naturaleza y las leyes que gobiernan a los signos y, dentro de la semiótica, la lingüística sólo es una parte de ella. Las leyes que rigen la semiótica serán las mismas que se aplicarán a la lingüística. El pensador también pone parte del foco en el público y en la concepción que éste tiene sobre la lengua, que la ven de forma superficial como una mera nomenclatura sin ser capaz de ver toda su naturaleza verdadera.

Define el concepto de signo lingüístico como la entidad psíquica que, mediante el vínculo de asociación, está compuesto por dos elementos: el concepto y la imagen acústica, que no es el sonido, sino que corresponde a la representación psíquica que despierta en la mente. Es decir, signo es todo ese conjunto, el concepto es el significado y la imagen acústica es el significante. Existen dos distinciones respecto a la naturaleza del signo: la inmutabilidad y la mutabilidad del mismo. Por un lado, señala que el signo respecto a la idea que representa no es libre, sino que es impuesto, y añade que la masa social está atada a la lengua tal cual es ya que es una herencia de épocas precedentes y sus modificaciones no están ligadas a la sucesión de generaciones. Aunque pueda parecer contradictorio, el paso del tiempo, además de asegurar la continuidad de la lengua también le permite realizar ciertas alteraciones de los signos, por lo que la inmutabilidad convive con la mutabilidad de los signos. Estas alteraciones, más o menos ágiles en el tiempo, lo que producen son desplazamientos de la relación entre el significado y el significante. “La continuidad del signo en el tiempo, unida a la alteración en el tiempo, es un principio de semiología general; y su confirmación se encuentra en los sistemas de escritura, en el lenguaje de los sordomudos, etcétera”, (Saussure, 1916, p. 157). Profundiza en su análisis lingüístico distinguiendo lo que él llama lingüística estática y lingüística evolutiva. Afirma que el factor tiempo sitúa a la ciencia en dos planos diferentes. Puntualiza que, en su opinión, las ciencias deberían esmerarse por trabajar en base a dos ejes distintos: “el eje de simultaneidades, que concierne a las relaciones entre cosas coexistentes, de donde está excluida toda intervención del tiempo, y el eje de sucesiones, en el cual nunca se puede considerar más que una cosa cada vez, pero donde están situadas todas las cosas del primer eje con sus cambios respectivo”, (idem, p. 162). Utiliza los conceptos evolución y lingüística evolutiva o la ciencia de los estados de la lengua o lingüística estática. Asimismo, alude a otro par de conceptos para definir este aspecto, y habla de la lingüística sincrónica sobre todo lo que alude a lo estático de esta ciencia de la lengua y lingüística diacrónica para estudiar todo lo relativo a las evoluciones de la lengua. En ésta todo se basa en relaciones, concretamente, según él, en dos tipos de relaciones diferentes que generan un orden de valores y están relacionadas con dos partes importantes de la actividad mental del

ser humano. Por un lado, alude al discurso, es decir, a las relaciones sintagmáticas o sintagmas que hacen que ciertos alimentos se ordenen de una forma muy concreta y que solo permita la pronunciación de un elemento cada vez. Cada sintagma, detalla, solo tiene valor por el que le antecede, le sigue o por ambos. Por otro, existen cuestiones que surgen en el inconsciente, que se asocian en la memoria y que tienen todas algo en común. La base de todas ellas está en el cerebro y forma parte de la lengua de cada una de las personas de modo individual, es lo que el autor llama las relaciones asociativas. Estas relaciones contribuyen a crear lo que denomina el mecanismo de la lengua, así:

“El conjunto de diferencias fonéticas y conceptuales que constituyen la lengua resulta, pues, de dos especies de comparaciones: los contactos son ya asociativos, ya sintagmáticos; las agrupaciones de uno y de otro orden, en gran medida, están establecidas por la lengua; este conjunto de relaciones usuales es lo que la constituye y lo que preside su funcionamiento”, (Saussure, 1916, p. 235).

Ahonda en las solidaridades sintagmáticas, por las que todas las unidades de la lengua dependen de lo que le rodea en la cadena o de las sucesivas partes de las que se componen. Así, la memoria, al tener localizados los tipos simples y complejos de sintagmas, utiliza grupos asociativos y los utiliza en cada momento.

Para **Charles Williams Morris**, filósofo y semiólogo estadounidense que realizó aportaciones a la semiótica y a la teoría de los signos, la semiosis es el proceso mediante el cual alguna cuestión puede funcionar como signo. Implica cuatro factores: 1) la cosa que actúa como signo y que él denomina vehículo sígnico, 2) aquella cuestión a la que el signo referencia y que llama *designatum*, 3) el efecto que despierta en el intérprete del signo que nombra como interpretante y 4) el intérprete en sí mismo. Respeta la relación triádica de los signos de Peirce y en base a esta relación establece tres dimensiones de la semiosis. Por un lado, habla de la dimensión semántica de la semiosis, que es la relación que tienen los signos con los objetos a los que se refieren. En segundo lugar alude a la dimensión pragmática, que es la relación que tienen los signos y los intérpretes. En tercer lugar define la relación que establecen los signos entre sí como la dimensión sintáctica de la semiosis, también llamada sintaxis. Concibe la semiótica como ciencia y, como tal, explica que ésta “utiliza signos especiales para establecer determinados hechos acerca de los signos; es un lenguaje para hablar de signos”, (Morris, 1971, p. 34). Así, asegura que puede aplicarse a todo tipo de signos, sean simples o complejos y que, entonces, su teoría es de la misma manera aplicable a otro tipo de lenguajes porque éstos son sistemas sígnicos. A la vez, expone que un lenguaje se caracteriza de forma completa en la medida en que se enumeran las reglas que conducen los vehículos sígnicos, es decir, las reglas sintácticas, semánticas y pragmáticas. Se puede deducir la complejidad que existe detrás del hecho de comunicarse. La estructura que subyace acerca de los signos que entrañan ideas, objetos y

otros referentes y el papel que tiene el intérprete a la hora de desgranar un significado para ese signo, en base a su razonamiento propio y que es de elevado interés para la comprensión de la importancia que tiene la comunicación del líder en una organización.

“No resulta difícil explicar el origen general de los sistemas de signos interconectados. Los vehículos sígnicos, en tanto que existencias naturales, participan de la vinculación de los procesos extraorgánicos e intraorgánicos. Las palabras cantadas y habladas son, literalmente, partes de respuestas orgánicas, mientras que la escritura, la pintura, la música y las señales son productos de conducta inmediatos. Cuando se trata de signos que proceden de materiales que no son la conducta o los productos de la conducta, como sucede con los factores sígnicos en la percepción, los signos se interconectan precisamente porque los vehículos sígnicos están interconectados. El trueno se convierte en un signo del rayo y el rayo en un signo de peligro precisamente porque trueno, rayo y peligro están interconectados de forma específica. Si w espera x en presencia de y, y z en presencia de x, la interconexión de ambas expectativas hace que sea muy natural para w esperar z en presencia de y: de la interconexión de sucesos por un lado, y de la interconexión de acciones, por otro, resulta que los signos se hallan interconectados y que el lenguaje emerge como un sistema de signos”, (Morris, 1971, p. 39 - 40).

La sintaxis es “el estudio de las relaciones sintácticas de los signos entre sí haciendo abstracción de las relaciones de los signos con los objetos o con los intérpretes”, (Morris, 1971, p. 43). Podría decirse que es la rama más analizada dentro de la semiótica. Estudia las relaciones que se dan entre los signos de un mismo lenguaje. La semántica, por otra parte, estudia la relación que se da entre los signos y los objetos a los que aluden. Existen dos clases de semiótica, la pura y la descriptiva, “la semántica pura proporciona los términos y la teoría necesarios para hablar de la dimensión semántica de la semiosis, mientras que la semántica descriptiva se interesa por aspectos reales de esa dimensión”, (ídem, p. 55). En último lugar, la pragmática alude a la relación que se da entre los signos y los intérpretes y la correspondiente relación entre ellos para la comprensión de las actividades intelectuales. Afirma que evita deliberadamente el término “significado” por la complejidad que entraña y detalla que esa confusión que entraña se debe a que en ocasiones, el significado alude a lo que el signo implica, otras al intérprete, otros al proceso de semiosis o incluso al valor, entre otros elementos.

Es interesante señalar el doble sentido que él le da a la semiótica, que concibe como una ciencia que estudia la relación entre los signos de un mismo lenguaje. Asimismo, otorga una segunda aproximación de la semiótica como la ciencia que ayuda a entender otras ciencias:

“La semiótica ocupa un lugar único entre las ciencias. Quizá pueda decirse que toda ciencia empírica está comprometida en la búsqueda de datos que puedan servir como signos veraces; es ciertamente verdadero que cualquier ciencia debe expresar sus resultados en signos lingüísticos. De ahí que el científico deba ser tan cuidadoso con sus herramientas lingüísticas como lo es al diseñar aparatos o al realizar observaciones. Las ciencias deben recurrir a la semiótica para los conceptos y principios generales relevantes para sus propios problemas de análisis signico. La semiótica no es simplemente una ciencia entre las ciencias sino un órgano o instrumento de todas las ciencias”, (Morris, 1971, p. 109).

Roland Barthes fue uno de los pensadores franceses más señalados por la gran aportación que realizó en campos como la literatura, la filosofía estructuralista, la comunicación y la sociología. Dentro de sus análisis presta especial atención a la fotografía, la publicidad y la moda. Barthes (1965) desarrolla la semiología estructuralista, habla de sistemas de significación, es decir, lenguajes constituidos por palabras, imágenes, sonidos, gestos. El contenido de los discursos tiene connotaciones que aportan significados y valores y plantea una serie de conceptos organizados por pares: diacronía y sincronía, connotación y denotación, y significado y significante. Por un lado, la diacronía estudia la evolución de una lengua a nivel fonético, semántico, sintáctico y léxico mientras que el enfoque sincrónico de la lengua se centra en el análisis de ésta en un momento concreto de la historia. Diferencia la denotación y la connotación, siendo la primera el estado objetivo y exacto del mensaje y la segunda admite que puede ser entendida de diferentes maneras. Asimismo, define el significado y el significante como las partes que constituyen el signo, donde el significado es el contenido y el significante es la expresión de ese contenido.

El logro de este autor fue hacer realidad el planteamiento de Saussure y llevar la semiología mucho más allá de la lingüística. Por ejemplo, en *El sistema de la moda* (1967) hizo una revisión de lo que comunican los elementos que se dan en la moda y la trata como un sistema propio de signos que comunican y evocan cosas. Asimismo, lanzó el planteamiento de que el significado de una obra literaria no siempre tiene que ser el mismo con el que lo escribió su autor, sino que pueden darse múltiples significados a ese mismo contenido. Barthes otorgó un gran poder al intérprete de los signos.

Umberto Eco fue un filósofo italiano que hizo avanzar los estudios relacionados con la comunicación, realizó grandes aportaciones al mundo académico. Fue catedrático de Semiótica y director de la Escuela Superior de Estudios Humanísticos de la Universidad de Bolonia. Afirma que la teoría semiótica es capaz de aclarar cuáles son las funciones semióticas a partir de sistemas subyacentes que se relacionan por códigos. De esta manera, afirma que la semiótica general integra una teoría de los códigos y otra de la producción de los signos. (Eco, 2000). Define al signo como función semiótica, lo que le

permite distinguir la semiótica de la significación, que viene dada por la teoría de los códigos, y la semiótica de la comunicación, que viene dada por la teoría de la producción de los signos. Ahonda en un análisis de la producción de los signos y, apunta a que existen signos tanto verbales como no verbales. Subraya la importancia de discernir entre comunicación y significación para no caer en equívocos. Afirma que, *a priori*, la descripción de cualquier campo semiótico podría parecer comportamiento comunicativo. Él plantea la hipótesis de que la semiótica estudia todos los procesos culturales y que la comunicación es solo uno de esos procesos. La cultura es en sí misma un proceso de comunicación y significación. Tras cada uno de los procesos que están dentro de la semiótica hay un sistema de significación. Y los signos se clasifican asimismo en tres tipologías: 1) la dimensión semántica en relación al significado del signo, 2) la dimensión sintáctica en su propia relación y 3) con las leyes que le dan forma y la dimensión pragmática en relación a su utilización y su contexto.

El autor revisa los modelos de comunicación y, a medida que sus investigaciones avanzan, introduce más elementos en el modelo. Define cómo el canal, además de transmitir, supone una fuente de continuación de la expresión y establece un completo esquema en el que, además de la materia considera la energía como parte del canal. Descubre el sujeto de la semiótica: el ser humano. Ratifica así en la teoría de la producción de signos una relación pragmática entre emisor y destinatario en su *Modelo Semántico Reformulado*, en el que inserta connotaciones contextuales y circunstanciales. Explica que son elementos de información codificada y no materia de conocimiento empírico.

Noam Chomsky, activista político, politólogo, filósofo, lingüista y profesor emérito de lingüística en el Instituto Tecnológico de Massachusetts procedente de Estados Unidos. Comenzó sus reflexiones lingüísticas en su tesis doctoral titulada *Estructura lógica de la teoría lingüística* que posteriormente le sirvió como base para publicar su libro *Estructuras sintácticas* (1975). Sus razonamientos lingüísticos venían apoyados por las teorías estructuralistas y conductistas que explicaban la adquisición de las habilidades lingüísticas a través del aprendizaje. Después, rompió con estos modelos y se apoyó en una concepción instintiva respecto al lenguaje, lo que él denomina *Gramática Universal*, un sistema general de principios y reglas que suponen la base sobre la que se asientan y que comparten todas las lenguas. Chomsky pone de manifiesto que, debido a la biología del ser humano, éste es capaz de ordenar unas cualidades mentales universales para poder comprender el lenguaje, la ética y la cultura. Defiende que el cerebro tiene una estructura que, de forma innata, le permite adquirir el lenguaje a través del entendimiento y de la generación de contenido. Se puede extraer que considera que el ser humano no sólo aprende por imitación, sino que en su ADN existen sistemas preparados para la comprensión de la lengua, es decir, todo ser humano tiene en su genética la capacidad de descodificar el

lenguaje porque lo lleva en sí mismo. Las personas nacen programadas para entender y utilizar el lenguaje para acceder al conocimiento. La visión de Chomsky acerca de la lengua tiene una doble vertiente: por un lado la humanista que comprende la adquisición y desarrollo del lenguaje y por otro una visión científica a través de la cual el lenguaje no sólo es herramienta sino también objeto cognitivo y biológico que permite analizar la mente humana. Dentro de su teoría de la *Gramática Universal*, Chomsky distingue dos tipos de estructuras: una profunda y otra superficial. La estructura profunda es un modelo de representación directa y la superficial es la representación sintáctica.

Plantea la existencia de la estructura sintáctica para explicar cómo se crean las oraciones a partir de palabras, qué partes tienen las oraciones y cómo permiten de esta manera expresar ideas de forma óptima y lógica. Asimismo, señala que el lenguaje tiene la capacidad de crear un número infinito de ideas con un número finito de palabras. Designó la gramática generativa transformacional, que se trata del conjunto de reglas que permiten crear todas las manifestaciones posibles de una lengua.

La *Gramática Universal* de Chomsky es mayoritariamente aceptada.

George Lakoff (2004) ahonda en la lingüística cognitiva en su libro *No pienses en un elefante, lenguaje y debate político*, se centra en la disciplina política, no obstante, realiza un análisis que podría ser extrapolable a otros ámbitos sociales y empresariales. Su aportación reside en la definición de los *marcos*, que son estructuras mentales que construyen el esquema bajo el que ver el mundo. Estos *marcos*, afirma el autor, son capaces de crear metas que perseguir, trazar planes y dirigir la forma de actuar de las personas.

“Los marcos de referencia no pueden verse ni oírse. Forman parte de lo que los científicos cognitivos llaman “El inconsciente cognitivo” -estructuras de nuestro cerebro a las que no podemos acceder conscientemente, pero que conocemos por sus consecuencias: nuestro modo de razonar y lo que se entiende por sentido común. También conocemos los marcos a través del lenguaje. Todas las palabras se definen en relación a marcos conceptuales. Cuando se oye una palabra, se activa el cerebro con su marco (o su colección de marcos). Cambiar de marco es cambiar el modo que tiene la gente de ver el mundo. Es cambiar lo que se entiende por sentido común. Puesto que el lenguaje activa a los marcos, los nuevos marcos requieren un nuevo lenguaje. Pensar de modo diferente requiere hablar de forma diferente”, (Lakoff, 2004, p. 17).

El análisis de la semiótica y las posteriores y más cercanas investigaciones acerca del proceso de la lingüística permite comprender cómo desde hace varios siglos ciertos investigadores y autores como los aquí citados, tienen el interés por comprender cuestiones como el sentido de los signos, la forma de comprensión de la mente humana y cuestiones

diversas acerca de la relación de los seres humano con la lengua y, por ende, de los seres humanos entre ellos y con la realidad. Alonso Puig (2012, p. 99), en su libro *Madera de líder* explica que el neurocientífico Michael Gazzaniga es uno de los autores que más ha puesto de manifiesto la importancia que tiene el lenguaje en la capacidad de construir realidades. “El lenguaje se halla asociado al hemisferio izquierdo del cerebro, donde también se ubica nuestra capacidad de interpretar y dar sentido a lo que nos ocurre”.

Las teorías de la información se ocupan de estudiar la comunicación de masas, sus elementos, estructuras y sus métodos de investigación (Segovia, 2006). Cada teoría suele indicar el contexto en el que se da el proceso de comunicación, delimita el campo de estudio, ya que la información está influenciada por las corrientes y épocas en las que se producen. El punto de partida de cualquier proceso y de cualquier estudio de comunicación, viene dado por varios elementos sencillos. El comunicador transmite un mensaje, con un contenido, a través de un canal, después lo recibe un receptor y, al descodificarlo, ese mensaje tiene unos efectos.

En este esquema, el concepto de audiencia y de efecto se ha modificado. La audiencia es el receptor del mensaje y la estudia como masa, como público y como mercado. La audiencia como masa se debe al crecimiento que ha experimentado al haber evolucionado la tecnología. Es mucha la audiencia que hay tras los medios y, en este caso es más fácil manipularla, ya que el emisor comunica a un elevado número de personas muy distintas entre sí. Es el caso de los medios de comunicación a través de los cuales el emisor suele enviar sin que el destinatario del mensaje participe, sólo recibe. Por otro lado, estudia la audiencia como público, es decir, como las personas que tienen intereses comunes, interpretan y eligen exponerse a un contenido. En último lugar, la audiencia como mercado, una idea desarrollada a partir de la década de 1960 y que asemeja al público como moneda de cambio para la industria publicitaria y que, asimismo, tiene la capacidad de elegir ante un amplio porfolio de servicios y productos. (Segovia, 2006).

En este sentido de cambio, alude de la misma manera a la evolución de los efectos del proceso de comunicación. El receptor se expone a estímulos comunicativos y genera opiniones y actitudes. A inicio de 1900 predomina una etapa conductista, que analiza una respuesta ante un estímulo. Más adelante, entre los años 40 y 50 se refuerza la concepción de las opiniones y las actitudes. Toda comunicación lleva en sí una intencionalidad. En el siglo XX surgen varios tipos de efectos: 1) inmediatos o a largo plazo, 2) previstos o no intencionados, 3) manifiestos o latentes, 4) individuales o sociales, 5) de cambio o de refuerzo, 6) de conducta, cognoscitivos o emocionales y 7) sociológicos, políticos o económicos.

Con el objetivo de analizar la información y la comunicación, surgen diferentes modelos para comprender la realidad del proceso comunicativo, los modelos clásicos como

el de Lasswell y el de Shannon y Weaver marcan el esquema inicial para analizar diferentes hipótesis sobre la comunicación. Posteriormente, a partir de 1960 - 1970 los modelos comienzan a perder importancia y continúan las investigaciones, aunque sin esa obsesión por encontrar el modelo idóneo de la comunicación.

Según Segovia (2006) la **teoría de la aguja hipodérmica (Laswell, 1972)** cobra fuerza en el contexto de la II Guerra Mundial. El planteamiento que pone de manifiesto dicha teoría es el del estímulo - respuestas de Pavlov, el conductismo. Esta teoría analiza la comunicación desde una perspectiva en la que el emisor emite una cierta clase de estímulos y, al recibir el mensaje, el receptor desencadena una clase de respuesta. Concibe al receptor como una sociedad de masas marcada por la enajenación, de forma que, unido al desarrollo de los medios de comunicación, la sociedad puede ser claramente manipulada, según esta teoría. Entre el emisor y el receptor no se valora ninguna clase de conciencia, sino una relación directa y sin influencia externa de estímulo - respuesta. La teoría de la aguja hipodérmica, también denominada de la bala mágica obtiene numerosas críticas debido a la preponderancia en la que sitúa a los medios de comunicación y a la pasividad en la que coloca a la audiencia.

Se dan, en contraposición a la teoría de la aguja hipodérmica, ciertos estudios denominados de transición que ponen de manifiesto que los efectos de la comunicación no son ilimitados ni todos necesariamente intencionados, asimismo, estos estudios ponen en valor la reacción del público ante los mensajes. Estas teorías afirman que el individuo no está completamente ligado a la masa, es activo y así, la reacción que desencadena ante un mensaje o estímulo no es ni inmediata ni se manifiesta de forma general. En la respuesta o reacción del receptor de manera individual intervienen factores del orden económico, político, social o cultural. Pensadores como Lazarsfeld o Lasswell crearon otro tipo de teorías y modelos de comunicación en los que los individuos no son tan manipulables.

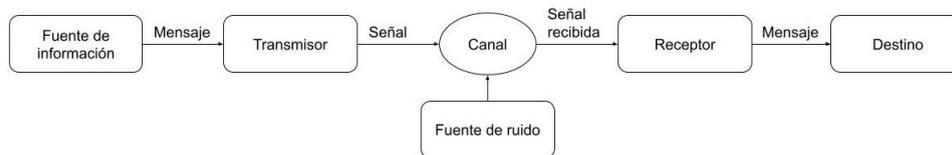
Harold. D. Lasswell fue pionero en analizar la comunicación. Era sociólogo, por lo que estaba muy interesado en la ciencia política y marcado por las teorías conductistas de estímulo - respuesta. Empieza a trabajar en sus investigaciones hacia 1930 influenciado por la propaganda, por lo que le interesan las funciones de los medios de comunicación y el comportamiento del receptor tras el impacto comunicativo. Es en 1948 cuando establece su paradigma y realiza una división del sistema comunicativo, en la cual señala diversas partes: emisor, mensaje, canal, receptor y efecto.

Se centra en averiguar quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto. Su fórmula, aunque puede ser aplicada a diferentes situaciones, él la aplica a la comunicación de masas. Plantea su modelo como persuasivo, existe una intencionalidad por parte del emisor, que desarrolla una serie de ideas para causar un efecto determinado en el público, lo que conlleva el peso de la psicología conductista por la que se encuentra influenciado.

Este modelo era unidireccional, no contemplaba la multiplicidad de direcciones en las que puede fluir la información en un proceso comunicativo.

Hacia 1950 **Shannon y Weaver plantean su teoría matemática de la información**, que se centra en economizar lo máximo posible el tiempo, la energía y el coste en el diseño de señales y canales de transmisión de la información. Lo que tratan de conseguir es una serie de fórmulas matemáticas que aporten eficacia a los medios de comunicación respecto a la cantidad de información transmitida. En su planteamiento, no están especialmente interesados en las características sociales ni el contexto. Su modelo queda planteado de la siguiente forma. (Segovia, 2006).

Teoría matemática de Shannon y Weaver.

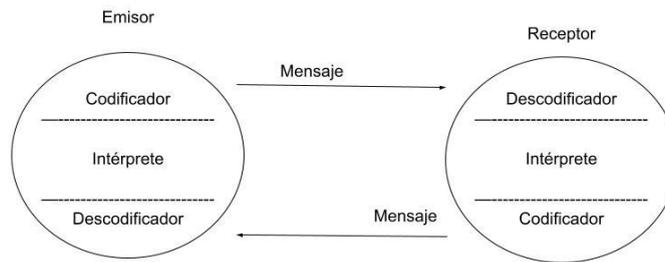


Shannon y Weaver (1950).

Su modelo, unidireccional y lineal está compuesto por cinco funciones y un factor disfuncional. Una de sus aportaciones más interesantes es el factor disfuncional del ruido, que crea interferencias, entorpece la señal y causa problemas en el canal, por lo que, en consecuencia, crea problemas en la comunicación. Con la finalidad de dar respuesta a este problema, en el proceso se debe trabajar la redundancia, es decir, la repetición del mensaje para que se asegure su correcta transmisión y consiguiente entendimiento, aunque, con el fin de economizar, sin tener que dedicar demasiada energía. Los autores conciben la información como medida de estadística de frecuencia, posibilidad o medidas y la información como dígitos binarios: 0 y 1, son bits, que es la unidad básica de medida. De esta manera, la preocupación que les atañe es la del canal o eje sintáctico, no tienen en cuenta el campo semántico relacionado con los significados y sentidos.

La mayor aportación que ofrece este modelo, creado en 1954 supone la posibilidad de retroalimentación en la comunicación. Parte de las aproximaciones de Charles Osgood sobre la comunicación interpersonal, quien defiende que la comunicación no es un proceso lineal como afirman Shannon y Weaver, sino que es algo circular e interminable. En el planteamiento de **Osgood - Wilbur L. Schramm (1954)**, el emisor y el receptor están al mismo nivel y este último descodifica, interpreta el mensaje y codifica otro que envía al emisor y que éste, a su vez, vuelve a interpretar, descodificar y puede volver a emitir otro mensaje. (Segovia, 2006).

Modelo de Osgood - Schramm.

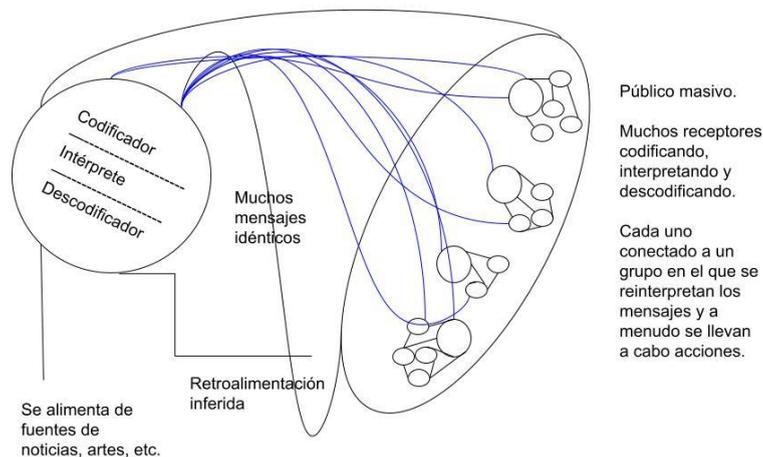


Osgood y Schramm (1954).

Schramm afirma que el proceso de comunicación está compuesto por cinco elementos: emisor, receptor, mensaje, retroalimentación y ruido semántico.

Dentro de su análisis incluye el concepto de campo de experiencia, cuanto mayor sea ésta compartida entre los interlocutores, mejor será el proceso de comunicación entre ellos. Esta característica guarda fuerza en relación a su esquema planteado por él, en que, a partir de múltiples fuentes, el emisor codifica, lanza, descodifica y se retroalimenta con una audiencia compuesta por diversos grupos formados por individuos que tienen relación entre sí y que realizan diferentes descodificaciones y reinterpretaciones de los mensajes. (Segovia, 2006).

La Tuba de Schramm.



Schram (1954).

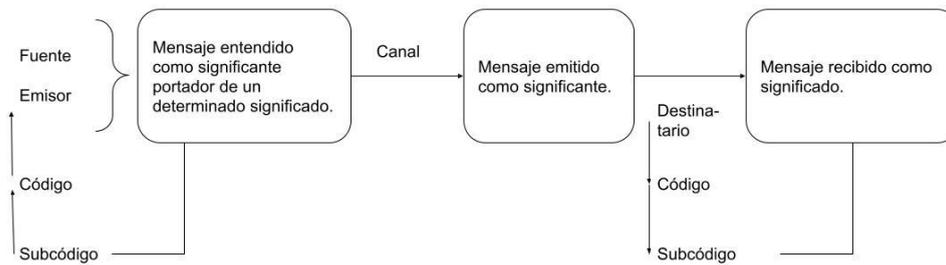
El modelo de **John Riley y Matilda Riley** (1959) está enmarcado dentro de un sistema global de influencias recíprocas, por lo que destaca la importancia que tienen en la sociedad los grupos primarios y de referencia y cómo éstos influyen en la transmisión del mensaje. Este modelo sí que tiene en cuenta características sociales. Distingue los papeles

del emisor y del receptor. Por un lado, este esquema explica que el comunicador puede estar interesado por unos temas u otros y ello se refleja en la elaboración de la información. Así, los grupos primarios, apunta el modelo, tienden a definir la conducta, los valores y las actitudes de los individuos. Estos grupos pueden ser tales como la familia, los amigos, o, en el caso de una organización, los compañeros y/o los supervisores o líderes. A su vez, el receptor ya no es pasivo, sino que tiene un papel activo en el proceso comunicativo y asimismo está condicionado por los grupos a los que pertenece para poder acceder a ciertos mensajes determinados y a interpretarlos de un modo u otro. Se trata de un modelo donde el intercambio informativo es continuo y viene íntimamente marcado por el contexto social. (Segovia, 2006).

El **modelo conceptual de Westley y McLean** se elabora en 1957 y el mayor cambio del planteamiento respecto a los anteriores radica en el hallazgo de que la comunicación no empieza con el lanzamiento de un mensaje sino en la respuesta que la persona tiene a su entorno y en el papel de la retroalimentación en el mismo. Se puede entender que el emisor ya está estableciendo algo diferencial cuando opta por comunicar un mensaje y este mensaje lo interpreta él mismo de una determinada manera. Pone de relieve el papel del intermediario y del receptor. Por un lado y en el primer caso, este modelo establece que el receptor permite introducir ideas a modo de líder de opinión, y que puede emitir su mensaje de manera no intencional (como pueda ser un periodista, por ejemplo) o de manera intencional (como puedan ser actores políticos o gabinetes de medios). Por otro lado, en cuanto al receptor, dependiendo de sus intereses y sus reacciones, se le es dada una información u otra. Por tanto, la selección informativa viene dada tanto por el comportamiento e interés del propio receptor ante la información como por la capacidad de selección del propio emisor antes de emitir el mensaje. (Segovia, 2006).

El **modelo semiótico - informacional de Eco y Fabbri** (1978) puso de manifiesto el amplio espacio y posibilidades que existen entre el significante en la transmisión de un mensaje y el significado que interpreta el receptor. Analiza la descodificación y la interpretación en el mensaje, un proceso por el que cabría la posibilidad de que emisor y receptor no entiendan lo mismo e interpreten el mismo mensaje de forma diferente. Trabaja en los códigos y en los subcódigos, como las correlaciones que existen entre elementos de sistemas distintos.

Modelo de Eco y Fabbri.



Eco y Fabbri (1978).

Segovia (2006) explica que Eco presenta un modelo comunicativo elemental, señala que es necesario establecer una estructura elemental de la comunicación en la medida en que se apoya en un sistema de significación. Eco asemeja el proceso comunicativo a la transmisión de una señal (que no obligatoriamente un signo), desde una fuente, a través de un transmisor, a lo largo de un canal, hasta llegar a un destinatario o a un punto concreto. Cuando el proceso se da entre dos máquinas, el proceso es de información, porque no existe la capacidad significante. En cambio, cuando el destinatario es un ser humano (independientemente de que el emisor sea humano o máquina) entonces sí se tildaría de proceso comunicativo, porque el destinatario confiere ese significante, porque la interpreta. Este proceso de comunicación que sólo tiene verificación cuando existe un código que realiza una correspondencia entre lo representado con lo que representa. Añade el concepto de descodificación aberrante como el sentido que el público construye a partir de lo que recibe, esta descodificación puede coincidir con el sentido pretendido por el emisor o no. En su opinión, esta descodificación es la única parcela de libertad que le queda al receptor.

El **modelo completo o proceso de Maletzke** (1963) parte de los elementos básicos tradicionales, se interesa por trabajar desde una perspectiva multidisciplinar y estudia la comunicación como un proceso psicosocial complejo, ahonda en la interrelación entre los sujetos. Incorpora ideas de otros modelos revisados, como la figura del comunicador institucional de Schramm, la importancia de la estructura emisor - receptor de Riley y Riley (1951) o la relación de la selección de datos y la relación con el mensaje que analizan Westley y McLean (1957). Este modelo tiene en cuenta diferentes características:

- La selección y presión del mensaje: no todos los emisores seleccionan y componen de igual manera.
- Las características del medio y del canal, que imponen una serie de condicionantes en el proceso.
- La imagen que tiene de sí mismo el comunicador y la que tiene del receptor.

- El entorno social.
- El comunicador y la influencia o la línea editorial que como organización o institución es capaz de llevar a cabo en el receptor.
- El receptor como un elemento participativo y activo en el proceso.
- El efecto que tiene el mensaje en el receptor, que puede estar relacionado con el significado del mensaje, la interpretación del receptor, el condicionamiento del canal y la imagen que tenga el receptor sobre el medio y el emisor.

Desde la política intervencionista de Roosevelt en 1933 hasta, aproximadamente 1960 se desarrolló la opinión pública y la *Mass Communication Research* como teoría de estudio de la comunicación, esta etapa se conoce como **funcionalismo**. (Segovia, 2006). Es en este contexto donde aflora el funcionalismo, una corriente que abanderan Lazarsfeld, Lasswell, Hovland y Lewin. Esta corriente atiende a las demandas de la opinión pública, la propaganda, las audiencias y los efectos en las audiencias. Esto sucede, principalmente, por tres cuestiones que se dan en esta etapa:

- La aparición de nuevos medios de comunicación audiovisuales y agencias de publicidad que requieren saber más sobre la audiencia y los efectos que causan en éstas.
- El sistema político neoliberal que se da en Norteamérica en la época de Roosevelt con la necesidad de intervenir sobre la opinión pública de la sociedad.
- La esfera militar, que durante la II Guerra Mundial encargan estudios para saber cómo hay que persuadir a la población para que se unan a la lucha del ejército.

En el contexto de la II Guerra Mundial trabaja la **Escuela de Yale** y lo que se conoce como **el modelo de persuasión de Hovland**. (1959) El departamento de Defensa de los Estados Unidos encarga a Carl Hovland unos estudios para averiguar cómo aumentar la motivación del ejército en un momento complicado en la guerra. Hovland, que estudia en ese momento en la Universidad de Yale lleva a cabo una metodología para resolver el encargo:

- Trabaja con modelos simulados en laboratorio a través de la psicología experimental.
- Realiza experimentos con un grupo de control basados en un diseño antes - después.
- Finalmente, lleva a cabo este modelo de influencia al campo político.

Su teoría de la persuasión reconoce la existencia de factores psicológicos intermedios al no haber linealidad en el proceso comunicativo. La comunicación parte de unos efectos deseados por el emisor en los que hay una clara intencionalidad. La persuasión puede producirse si se conocen las variables psicológicas intermedias que se producen en dicho proceso. Estas variables están relacionadas con la naturaleza y la fuente

del mensaje y con las características del receptor, apunta. Por un lado, Hovland (1959) estudia cuáles son las características del receptor que mediatizan los efectos y, por otro, cuál es la mejor organización del contenido para lograr fines persuasivos propuestos. Respecto a las características del receptor destaca el interés que tiene por adquirir información, la selección de su exposición a ciertos contenidos o fuentes, la interpretación selectiva del mensaje y la memorización de la misma manera selectiva del contenido, donde influyen los filtros psicológicos que ayudan a retener mejor aquella información que sustenta el sistema de valores del individuo. Es lo que denomina los efectos de asimilación o de contraste, mediante los cuales los mensajes que no concuerdan con el sistema de valores de un individuo se procesa de acuerdo a sus características psicológicas de forma que lo interpreta de forma más cercana a lo que es su realidad. Respecto al contenido, Hovland señala la credibilidad que se adjudica a la fuente de información, un elemento fundamental que tiene una fuerza directa sobre el mensaje y sobre la capacidad persuasiva de éste. El orden de los argumentos depende de si el tema es conocido o no por el receptor, la exhaustividad de las argumentaciones, es decir, si estas están sesgadas o equilibradas por la aparición de más de un punto de vista. Esto será positivo o no dependiendo de la capacidad intelectual del receptor, el autor apunta que , normalmente, las personas más críticas prefieren que existan varios puntos de vista formando una comunicación más equilibrada. Como último factor relacionado con el contenido alude a la explicación de las conclusiones, un aspecto que hará mayor o menor falta dependiendo del nivel educativo y de los rasgos psicológicos de la audiencia.

Leon Festinger elabora la **teoría de la disonancia cognoscitiva** en 1957. Parte del razonamiento de que los seres humanos buscan un estado de armonía en las cogniciones y, cuando se produce una discordancia entre creencias y comportamientos o entre varias creencias, entonces se produce un conflicto mental que es lo que denomina la *disonancia cognoscitiva*. Un individuo, al tener unos condicionantes psicológicos determinados, se expone a mensajes que le resulten concordantes y que, al producirse la exposición a los mensajes o a las fuentes, buscará información que evite la disonancia. Así, el autor enumera cuatro mecanismos psicológicos o bien para reducir o eliminar las contradicciones o para reforzar sus estructuras mentales:

- Transformar de uno o varios elementos del mensaje.
- Añadir elementos cognoscitivos consonantes.
- Disminuir la importancia de algún elemento disonante.
- Modificar la conducta.

Paul Lazarsfeld (1955) desarrolla la **teoría de los efectos limitados** durante la década de los años 40 del siglo XX. Pone en entredicho el poder ilimitado de los medios de comunicación, así como su influencia, al determinar que el efecto que los mensajes

producen en las personas tiene mucho que ver con el contexto social al que está expuesta cada una de ellas. De esta forma, los medios de comunicación requieren la figura de los líderes de opinión si quieren que su mensaje tenga más influencia en determinados círculos sociales. Traslada metodologías y análisis matemáticos al campo de la psicología y la comunicación. Sus planteamientos están recogidos en dos obras, por un lado, *The People's Choice*, que escribió junto a Berelson y Gaudet, un estudio en el que analizan audiencias y plasman los efectos sobre la opinión pública en las elecciones de 1940 y donde concluyen que los efectos de los medios son prácticamente nulos. Asimismo, escribe junto a Katz *The personal influence*, donde recogen qué elementos condicionan los efectos de la audiencia y hablan de una persuasión individual y no de masas. En sus planteamientos sobre la influencia personal cobra fuerza la figura del líder de opinión como sujeto que selecciona, interpreta y adecúa la información antes de transmitirla a los demás.

Elihu Katz elabora las ideas que dan forma a la **teoría de los usos y gratificaciones** en dos etapas. En una primera (1973), junto a los autores Gravity y Haas, y, en una segunda (1974), junto a Gravity y Blumler. Lo que plantean es que los mensajes no pueden influir en las personas si a ellas no les sirve para nada. Por este motivo enumeran cinco tipos de necesidades a las que pueden responder los mensajes:

- Necesidades cognoscitivas, es decir, el refuerzo de conocimiento que buscan las personas sobre los temas sociales que les preocupan.
- Necesidades afectivas, respecto a la sensación de compañía que puede proporcionar la fuente.
- Necesidades integradoras de la personalidad, como aquellas que tienen que ver con la seguridad, con la credibilidad o con el estatus social. Es en este tipo de necesidades, donde los autores apuntan que las opiniones y los valores pueden reafirmar las creencias.
- Necesidades de integración social, en este caso, afirman los autores, los medios suponen un refuerzo en las relaciones sociales y familiares, al exponerse con ellos a ciertos contenidos.
- Necesidades de evasión de la realidad, donde los medios o la situación de exposición al mensaje supone una fuente de escape de las situaciones o problemas cotidianos.

De esta manera, la gratificación viene dada por el contenido del propio mensaje, por el momento de exponerse al medio o por el contexto social que implica la exposición a ese medio.

La **escuela de Frankfurt** es el seno donde nace la teoría crítica en contraposición a las teorías clásicas y funcionalistas. Se crea en 1923 con el Instituto de Investigación Social de Frankfurt, que tiene una influencia de pensamiento marxista y analiza cuestiones como la

economía capitalista o el movimiento obrero. Los fundadores de esta escuela son Horkheimer y Pollock. “Los autores de la teoría crítica parten de la asunción de que tanto los objetos observados como los sujetos observadores de la ciencia están constituidos socialmente y, por lo tanto, deben ser analizados e interpretados dentro de su contexto histórico-social”, (Frankenberg, 2011, p. 68). La teoría crítica busca una reorganización racional de la sociedad y rechaza el orden existente en ese momento. Valoran críticamente la actividad científica y se cuestionan incluso la validez de los datos, que están, afirman, condicionados por el contexto. Añaden que no se puede restringir la investigación social a lo que se puede medir ya que, añaden, la cultura no se puede medir y por ello proponen una metodología con mayor perspectiva.

Esta escuela desarrolla la primera aproximación marxista al estudio de la comunicación de masas, una alternativa a la *Mass Communication Research*. Analizan los medios de comunicación desde un punto económico y no solo de destinatario o de contenido. Según ellos, las ideas que dominan en una sociedad son las que poseen las clases dominantes de esa sociedad, siendo dueños no solo de las cuestiones materiales, sino asimismo de las mentales. Consideran que los medios de comunicación son herramientas legitimadoras de un orden social desigual y que son transmisor de la ideología dominante del estado.

Estos planteamientos dan lugar, en los años 70 del siglo XX a dos nuevas escuelas: la de la economía política y la de los estudios culturales.

El objeto de estudio de la **escuela de Economía Política de la Comunicación** es la producción y la distribución de la riqueza, así como la estructura económica y de dependencia ideológica de los medios de comunicación. Analizan cómo se estructuran las fuerzas de mercado en los medios, cómo se produce el contenido y cómo actúan los medios en la sociedad. Lo analizan teniendo asimismo en cuenta la estructura económica de las empresas de los medios. Los intereses principales se pueden resumir en tres conceptos principales:

- Analizar la estructura de la propiedad de los medios de comunicación y así averiguar cuáles son las conexiones entre los grupos multimedia, entre las corporaciones financieras y las industriales.
- Analizar la comercialización y la homogeneización del contenido, cómo es la relación de dependencia de la publicidad y si esta estructura de contenido excluye a los públicos minoritarios.
- Analizar cuál es la regulación y las políticas de comunicación que vienen desde los Gobiernos y cómo éstos pueden llevar a cabo regulaciones que cambien y mejoren el sistema social.

Se distingue la escuela norteamericana y la europea. La primera se desarrolla con anterioridad a la europea debido a la estructura de propiedad de los medios, que son privados mientras que en Europa son públicos. Smythe (1957) se sitúa como exponente de esta escuela, que tiene una visión plenamente económica y estratégica de la comunicación y se desarrolla entre 1974 y 1983. Para él, todo confluye en un plan estratégico regido por la publicidad y, en base a la rentabilidad de este aspecto, busca que los medios, como función primaria, sean capaces de establecer bloques de audiencias para, así ofrecerles como gancho ciertos contenidos para que consuman publicidad. El autor plasma este concepto, que denomina *free lunch*, en su obra más relevante *Dependency Road*, (1981). En la misma línea de pensamiento y perteneciente a la misma escuela, Schiller (1969) se centra en estudiar el imperialismo de los medios y sus relaciones militares e industriales. Concibe los medios como una herramienta para que se pueda difundir publicidad y define el contenido de la programación como un simple relleno intercalado en los espacios publicitarios. Al estar los medios supeditados a la industria publicitaria existe un imperialismo cultural dominado por la cultura comercial.

Según Segovia (2006) la escuela europea desarrolla sus estudios influidos por la economía política pero no dentro de ella. Garnham (1979) lleva a cabo la teoría de que la producción cultural es inseparable de la economía, así, respecto a la economía de un país, la cultura, dice, se ha convertido en una mercancía más. Plantea, dentro de su razonamiento, la idea de la existencia de una doble plusvalía, por un lado, explica que la cultura tiene una función económica directa, por otro, que tiene, asimismo, una función indirecta porque a través de la publicidad se genera un valor excedente. En esta línea, Murdock y Golding (1974) son los primeros que realizan un estudio de la propiedad de los medios de comunicación británicos. Conciben los medios como empresas que participan en el intercambio económico y defienden que el desarrollo de la televisión y de la tecnología traerán el desarrollo en los países menos avanzados. Mattelart (1979) es otro de los pensadores asociados a la escuela europea, belga de influencia francesa, el autor realiza un análisis de ciertos contenidos de Disney para, a través de ellos, estudiar la sociedad consumista y los valores norteamericanos. Otra de sus aportaciones más destacadas fue el papel que los medios de comunicación tienen sobre cuestiones culturales como la memoria colectiva o el acceso al conocimiento.

Existe otra corriente que se centra en el modelo de propaganda y que viene desarrollada por Edward Herman y por Noam Chomsky (1988). Publican *Los guardianes de la libertad* donde, entre otros razonamientos, abogan por derribar el papel de los medios de comunicación como cuarto poder social. Afirman que los medios se sirven de la gente de poder para fabricar un consenso y para emitir una propaganda que responde a los intereses de las élites. Plantean cinco filtros de la información:

- La magnitud, propiedad y la orientación de los beneficios de los medios de comunicación, donde tratan temas como la concentración de poder, los intereses cruzados de empresas y bancos o la dependencia que tienen los medios del poder.
- La publicidad como herramienta para hacer negocios.
- El suministro de las noticias por el que necesitan a los gabinetes de prensa o a expertos que apoyen sus planteamientos.
- El refuerzo mediante líderes de opinión.
- El anticomunismo como mecanismo de control.

La **escuela de los Estudios Culturales** se desarrolla a partir de la escuela de Frankfurt y se muestra crítica con la de Economía Política. Tiene una visión de la cultura mucho más amplia y se centra con más ahínco en el papel del receptor, en su interés por la interpretación y por el análisis sobre cómo descifra los mensajes. En 1974 se crea el Centro de Birmingham, el *Centre for Contemporary Cultural Studies*. La institucionalización de este centro cobra importancia para derribar las barreras existentes entre las culturas más altas de las más bajas, un debate que se traslada, de la misma manera, a la universidad. Gran Bretaña es el epicentro de esta escuela, donde se realizan múltiples estudios relacionados con la cultura. La influencia de la lingüística y de la semiótica lleva a que existan diferentes teorías que explican la nueva sociedad que se da en esos tiempos.

Los estudios culturales tienen tres principales finalidades:

- Abolir barreras entre la alta y la baja cultura, por lo que comprenden que existe lugar para diferentes tipos de culturas y sus valores asociados.
- La importancia que tiene la cultura en la dialéctica entre la clase y el poder.
- La evolución de los medios de comunicación y su función como fuerza ideológica.

Se dan dos métodos de investigación:

- Por un lado, el análisis textual a través del que se trabaja para descifrar los múltiples significados que puede tener un mismo texto y dentro de ellos cuál es la influencia de los elementos significativos para las distintas culturas.
- Y por otro, la etnografía, que supone el estudio de diversas familias en el momento de la recepción de los mensajes televisivos, deteniéndose en el análisis de lo que cada mensaje supone para cada uno de los miembros y cómo influyen esos mensajes en la relación entre los distintos miembros de la familia. Así, plantea tres ejes de estudio:
 - La vida cotidiana con sus prácticas culturales asociadas.
 - Los medios de comunicación como una de las actividades culturales cotidianas.
 - La construcción de identidades y cómo influyen en esa construcción las prácticas culturales del día a día.

Williams (1992) es uno de los autores que ha revisado los planteamientos comunicativos desde la aparición del lenguaje hasta la concepción tecnológica que se daba en las últimas décadas del siglo XX. Explica que el ritmo y la magnitud de los avances en la metodología de la comunicación sobre todo en el siglo XX han sido exponenciales. Afirma que, desde que los versos de Sófocles en el 442 a. C. fuesen comunicados y recordados por repetición oral, hasta hoy que tenemos televisiones en nuestras casas, se han ido sucediendo hechos fascinantes a los que la población se ha ido acostumbrando, pero no por ello dejan de ser fascinante y de surgir nuevas preguntas acerca de la comunicación:

“Se han abierto nuevos campos de investigación científica y humana en un intento por responder a estas preguntas. En las sociedades industriales desarrolladas, la mayoría de nosotros estamos habituados a las máquinas. A algunos ya no nos sorprende su existencia y sus utilidades. Pero, tarde o temprano, muchos nos formulamos preguntas y, al intentar responderlas, sentimos la necesidad de una mayor cantidad de información y de medios para interpretar la que ya tenemos” (Williams, 1992, p. 23).

Plantea en su tratado que para entender la comunicación como un todo, hay que atender al lenguaje, a la comunicación no verbal y a los signos y símbolos. Asimismo, apunta que es interesante revisar los significados sociales y culturales, los sistemas de comunicación y la relación entre éstos y las tecnologías. Sobre el proceso de comunicación añade que es necesario tener en cuenta que el espectador interpreta una información que ya viene sesgada por la fuente que la selecciona antes de transmitirla. Afirma que los sistemas comunicativos no son un elemento añadido, “a medida que estudiamos su verdadera historia, vemos que ocupan un lugar junto a otras formas importantes de organización y producción social, del mismo modo en que ocupan un lugar en la historia de la invención material y de la ordenación económica”, (ídem, p. 33).

5.2.1 Comunicación corporativa.

El término de “comunicación” y lo que comprende su análisis ha evolucionado y en ese camino diferentes pensadores se han detenido en profundizar en cuestiones como el proceso comunicativo en sí mismo, la inferencia de ruido en el canal, las cuestiones por las que el emisor selecciona una u otra información, la decodificación que realiza el receptor o los efectos que se producen en éste cuando recibe un determinado mensaje. Gran parte de los estudios se centra en el tratamiento de la información y de la comunicación en los medios, aunque se trata de investigaciones que bien se pueden extrapolar a otro tipo de contextos, como los que se producen en las esferas de las organizaciones empresariales.

Sean McBride publica para la UNESCO (1980) *Un solo mundo, múltiples voces, comunicación e información en nuestro tiempo*. Estudia cuáles eran en ese momento los

problemas de la comunicación en la sociedad, el derecho a la información o el dominio cultural. El informe trata las desigualdades informativas entre países y apela por la búsqueda de un equilibrio ante el derecho a la información en los diferentes países. Se centra en cuestiones que han tratado anteriormente las teorías de la información, como puedan ser el control gubernamental sobre la información, la censura o la agenda establecida por los medios. Sin embargo, recoge asimismo cuál puede ser el futuro de la comunicación en la sociedad. Alude a una expansión de la comunicación y de los recursos asociados a ella.

“Es una expansión que promete grandes oportunidades, pero también genera ansiedades e incertidumbres. Todo dependerá del uso que se haga de los recursos nuevos, es decir, de decisiones importantes, y de quién tome las decisiones. La comunicación puede ser un instrumento de poder, un arma revolucionaria, un producto comercial o un medio de educación; puede servir para la liberación o la opresión, para el crecimiento de la personalidad individual o la uniformación de los seres humanos”, (UNESCO, 1980, p. 207).

Incluye factores sociales, psicológicos y lingüísticos en su estudio, se puede deducir del distinto análisis de las teorías, que la comunicación no está desligada de la realidad que se da en los contextos social, político, económico y cultural.

Para Costa (2015) la comunicación es sinónimo de transmitir y compartir, para él es una forma de actuar. La comunicación es acción y viceversa, ya que, detalla que los propios hechos no sólo suceden, sino que transmiten un significado, por lo tanto, comunican.

“Si la comunicación se inscribe en las ciencias de la acción, una y otra devienen indisociables y esta fuerza conjunta unificada abre una perspectiva más allá de la concepción reduccionista de la comunicación basada en los mass media como simple difusión de mensajes. He definido la unidad de la acción y la comunicación en sus dos facetas, distintas pero complementarias: la acción factual, de fuerte energía (los hechos, las realizaciones, los productos, las construcciones), y la acción comunicativa, de energía débil (los símbolos, los signos, las imágenes, el lenguaje). Esta simbiosis alcanza, en las organizaciones sociales, una clara orientación inequívocamente estratégica, como corresponde a las ciencias de la acción práctica”, (Costa, 2015, p. 10).

El surgimiento de la figura del director de comunicación en las organizaciones como una cuestión estratégica que aporta dos avances: por un lado, la innovación de la integración de las comunicaciones en la empresa y por otro, el enfoque de lo que denomina *la estrategia del todo*, a través de la cual un profesional de la comunicación es capaz de utilizar las ciencias sociales para unirlas con la estrategia empresarial. “Se afirma así que la comunicación como la herramienta privilegiada de la gestión. La gestión de la totalidad”,

(ídem, p. 15). Es por este motivo por el que el autor llega al razonamiento de que el director de comunicación debe tener un rol de consultor estratégico interno en la compañía.

Parte del estudio de la comunicación en las últimas décadas se ha centrado precisamente en la comunicación de las organizaciones, denominada como comunicación corporativa. Dentro de la empresa, según Marisa del Pozo Lite (2007), se pueden determinar hasta más de doce diferentes tipos de comunicación: 1) comunicación interna, 2) comunicación de imagen corporativa, 3) relación con los medios de comunicación, 4) comunicación entre empresas, 5) publicidad y *marketing*, 6) comunicación financiera, 7) patrocinios, 8) comunicación de crisis, 9) comunicación de la presidencia, 10) relaciones públicas y acontecimientos, 11) grupos de presión, 12) otros.

Este planteamiento de la multiplicidad de aspectos comunicativos que se trabajan en una organización que describe la autora enlaza con la idea evolutiva de la comunicación según Marcet (2017), que destaca que ha pasado de ser un aditivo en la empresa a un elemento central fundamental.

“Antes la comunicación era algo que se añadía. Se hacía un plan estratégico y luego se hacía el plan de comunicación. Se sacaba un producto o un servicio y se incluía la comunicación en una de las cuatro P del marketing. Se diseñaba un plan de gestión del cambio y luego se pensaba cómo contarlo. Hace años que la comunicación como aditivo necesario dejó de funcionar. La comunicación o forma parte del corazón de las propuestas de valor de productos o servicios o éstos tienen muchas opciones de fracasar. La concepción de las propuestas de valor no pueden realizarse al margen de la comunicación, como tampoco lo pueden hacer al margen de las finanzas o de la calidad. La comunicación no empieza a medio partido, empieza en el minuto cero”, (Marcet, La Vanguardia 05/08/2017).

La comunicación corporativa, puede distinguirse, principalmente entre la interna, que se da en el seno de la organización y entre las personas de su equipo; y la externa, que se da y se proyecta desde la empresa hacia el exterior. Nuria Vilanova (2013) acuña el concepto de *comunicación sinérgica* como la suma de dos o más prácticas distintas de comunicación y cuyo resultado siempre es superior al de la suma de sus componentes. “Cada vez más, estamos viendo la enorme potencia de integrar, porque no sumamos, sino que multiplicamos resultados. La coherencia tiene premio. La comunicación interna puede llegar a ser la mejor herramienta de comunicación externa de la compañía”, (Vilanova, 2013, p. 59). Habla de la información y de la comunicación como dos conceptos que no deben confundirse. En una organización, detalla, las personas del equipo deben estar informadas para mantener su compromiso en un nivel superior y afirma que existen compañías que no informan y que pretenden que las personas del equipo sepan, sientan y actúen y, por otro lado, compañías que pecan de sobreinformar sin preocuparse de adecuar los mensajes al

público. La comunicación en la empresa debe transmitir sobre todo valores, emociones y objetivos y este contenido debe jerarquizarse adecuadamente con la finalidad de involucrar y escuchar a las personas. Para comunicar bien, la empresa debe en primer lugar escuchar, en segundo motivar a la participación de las personas y, en tercer lugar, planificar y priorizar los contenidos. Toda estrategia o acción de comunicación debe partir del conocimiento de cuál es la situación del equipo, qué esperan, qué sienten, qué necesitan, habla de empatía. “Las compañías que mejor comunican internamente, lo mismo que los líderes que más llegan son las que son capaces de escuchar; escuchan en el uno a uno, pero también mediante técnicas de investigación, mediante paneles en los que diferentes personas expresan su opinión. Gustan más quienes prestan atención”, (Vilanova, 2013, p. 79). Habla de la importancia de hacer participar a las personas para lograr el crecimiento de la compañía. Revisa lo que denomina un *modelo paternalista* de empresa en el que el cerebro de la empresa se ubicaba en la gerencia y el músculo en el equipo empleado. Así, las acciones y las comunicaciones no eran estratégicas. Por lo que llega a la conclusión de que una de las grandes tendencias de la comunicación en las organizaciones debe ser la participación, un sistema a través del que los proyectos se hagan crecer desde abajo hasta arriba y en el que la comunicación sea un aspecto global que cuente con los equipos y que les haga involucrarse, es ahí donde “es importante que los líderes inviten a participar también en temas cruciales y alienten los proyectos nuevos de sus equipos, dejándoles un margen de autonomía”, (ídem, p. 81). En esta concepción, enumera como elementos triunfantes las acciones colaborativas y el diálogo de igual a igual. Finaliza su proceso con la necesidad de planificar con el fin de establecer prioridades en la organización. Vilanova cita al profesor Norman Smallwood de la Universidad de Michigan, que afirma que existen cuatro cuestiones intangibles dentro de toda organización: 1) una estrategia convincente, 2) una inversión que se adecúe a la estrategia, 3) la capacidad de cumplir lo que se dice y 4) la posibilidad de aumentar las capacidades de las personas de la organización en cuanto a productividad, responsabilidad o aprendizaje.

Vilanova alude a la necesidad de planificación en la organización al igual que la requiere la comunicación para eliminar en la mayor medida posible el ruido y las interferencias en el proceso. Así en esta planificación comunicativa la empresa debe tener en cuenta factores como la creatividad, el impacto positivo y el conocimiento y la presencia constante de la visión y el sentido del para qué se hacen las cosas que se hacen en la organización.

Joan Costa, comunicólogo, diseñador e investigador, propone una **teoría holística de la comunicación**. Costa (2005) afirma que la comunicación es acción y la acción es comunicación y que los hechos son y significan. Se trata de la acción por la que el individuo u ente en un momento y en un contexto concretos transmite un mensaje a otro sujeto o a

otro grupo. Enlaza de esta manera con la concepción que los semiólogos plantean entre significativo y significado y conectan este aspecto con los discursos y los comportamientos. Relaciona la comunicación con la acción, que se puede enlazar a la visión de la coherencia que señala Mario Alonso Puig respecto a las condiciones de un líder. Ambos plantean la idea de que debe existir relación directa entre lo que hace y dice una persona. Decir y hacer comunica. La empresa se asienta sobre cuatro pilares: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. La identidad son los genes, lo que hace única a la empresa y le permite desarrollarse. La cultura es aquello que lleva a cabo, cómo actúa y cómo se relaciona, la comunicación es el sistema nervioso de la organización y la parte social a través de la que se relaciona, y, por último, la imagen es aquello que se crea a través de la confianza y de la credibilidad. Este conjunto de factores envuelve y crean la empresa para que ésta actúe y se relacione. Apela a la lógica y a la transversalidad en este sentido. Y se transmite a través de lo que él llama el discurso de base, que está compuesto por el discurso, el mensaje, la voz y el estilo.

Hayakawa y Dreyfus en Costa (2005) explican que la verdadera importancia de lo que sucede en la empresa radica en las relaciones. En los años 70 vislumbra un problema para las empresas desencadenado por el aumento de la complejidad. Las empresas, que en su opinión venían intensamente influenciadas por el *fordismo* y el *taylorismo* poseen una mentalidad del trabajo fragmentada, lo que da lugar a áreas estancas e incomunicadas entre sí. Costa refuerza la idea de que, si las empresas están fragmentadas se produce una dispersión del trabajo y de las relaciones, por lo que la compañía está impregnada por una incoherencia que lleva a la ineficacia y a la merma de la imagen pública. Eso lleva a Costa (1977) a hablar de la integración de las comunicaciones, concepto para el que coordina dos conceptos: la ciencia de la comunicación aplicada y la ciencia de la acción práctica.

“El lema, que lancé en el libro Comunicación corporativa y revolución de los servicios es, de hecho, un axioma: “La comunicación es acción y la acción es comunicación”. Una no es nada sin la otra. Es imposible hacer y no comunicar, porque los hechos hablan por sí mismos. Y es estúpido comunicar y no hacer nada (aunque comunicar ya es hacer). Hay en el axioma “Acción = Comunicación / Comunicación = Acción”, junto con un criterio de eficacia, un principio de ética”, (Costa en entrevista de Carbone, 2006, p. 227).

En cuanto a la construcción de la imagen corporativa, Costa ahonda sobre lo que debe trabajar una compañía. Desplaza la apuesta por productos y servicios por el concepto de valores. Los productos y los servicios pueden ser fácilmente copiables y no son lo que distingue a unas organizaciones de otras. Lo que las hace genuinas y diferenciables son los valores con los que trabajan. Por otro lado, al trabajo comunicativo le añade la importancia de trabajar las relaciones, que las concibe como “interpersonales, recíprocas y duraderas

por definición, y por eso refuerzan los vínculos con los empleados, los accionistas, los proveedores, los líderes de opinión, los clientes, la sociedad”, (idem, p. 228).

En la línea de vínculos y de relaciones expuesta por Costa, Xifra y Lalueza (2009) hablan de la eficacia comunicativa de una empresa y la cimentan sobre nueve aspectos: 1) la credibilidad de la fuente, 2) la información destacada (mensaje), 3) la eficacia de la comunicación no verbal (mensaje), 4) la eficacia de la comunicación verbal (mensaje), 5) la comunicación bidireccional (canal y *feedback*), 6) los líderes de opinión (receptores), 7) la influencia de los grupos (receptores), 8) la exposición selectiva (receptores) y 9) la participación del público (*feedback*).

Los autores perciben la comunicación como un elemento de persuasión y, en base a ello, describen que el éxito o el fracaso del proceso de relaciones entre personas dependerá de la imagen que el receptor tenga sobre la fuente, donde entra en juego factores como la credibilidad o la fiabilidad, señalan. En sintonía con las investigaciones de Del Pozo Lite, Xifra y Lalueza (2009) enumeran dentro de la comunicación corporativa las relaciones comunicativas que debe tener una compañía: la comunicación interna, las relaciones con los medios, la comunicación financiera, las relaciones con la comunidad, con las instituciones y *lobbies*, con los consumidores, las relaciones interculturales y las relaciones con la comunidad.

Mínguez (2000) cita a Dupuy al definir la comunicación corporativa como los distintos tipos de expresarse que posee una organización. Afirma que los sistemas organizativo y comunicativo son dos partes de una misma entidad. Cualquier acto, actividad o comportamiento de una compañía son actos comunicativos, ya que todos dicen de la empresa. La imagen corporativa, no se ciñe únicamente a lo visual, sino que se refiere a cualquier aspecto de índole cultural, de acción y de ambiente. Alineada a esa visión, Mínguez (2000) explica que la identidad de una empresa va mucho más allá de lo relacionado con el diseño, está formada por lo que la marca es y hace, es decir es fruto de lo que comunica, cómo se comporta y cómo se relaciona. Este concepto de identidad alineado a la empresa también es revisado por Costa (1995) que lo asemeja a la personalidad de cualquier ser humano. Afirma que la identidad es algo que se tiene, por el simple hecho de existir, pero añade que es una cuestión variable, se puede modificar positiva o negativamente dependiendo de cómo se maneje esa existencia. “Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo”, (Costa, 1995, p. 42). La identidad según Mínguez (2000) es una cuestión ligada a la comunicación corporativa. Esto sucede por cómo se construye y difunde la identidad. La identidad interna es una

cuestión que se basa en el contexto corporativo de la organización. Fruto de la historia de la empresa, de su cultura, de su expresión, de su manera de actuar... se construye una realidad que se percibe de una determinada forma tanto por parte del grupo en general como por parte de cada individuo en particular. La representación que tienen sobre su realidad es su identidad, que se proyecta tanto dentro como fuera de la organización a través de la comunicación corporativa. Así, la comunicación corporativa es mucho más que la mera transmisión de información, ya que comprende también la interacción entre personas y los comportamientos e incluso alude a aquellas aspiraciones que le gustaría lograr o llegar a ser como compañía. "La comunicación corporativa, por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes", (Mínguez, 2000, p. 4). Al transmitir la comunicación corporativa todas estas cuestiones ligadas a la percepción, se sitúa muy cerca de la imagen corporativa, la una no puede existir sin la otra según el autor.

Mínguez (2000) explica que, según Dowling la imagen corporativa es "el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización". Puntualiza que en su opinión existen diferentes imágenes corporativas en la medida en que cada individuo forja la suya, y éstas están relacionadas con numerosas cuestiones intangibles y emocionales. Además, estas imágenes son fragmentadas, ya que, añade, ningún individuo puede conocer la totalidad de la empresa, por lo que forja su imagen en base a lo que conoce de ella y la forja en un proceso que no es rápido ni sencillo. Así, Mínguez distingue tres clases de imagen: 1) la imagen de empresa, 2) la imagen de marca y 3) la imagen de producto y anota que éstas deben ser coherentes entre sí para que la reputación de la empresa sea positiva.

La imagen corporativa está profundamente conectada con la gestión empresarial y con la reputación de esta. En cuanto a la gestión de la empresa, Mínguez (1999, p.36) cita a Capriotti al distinguir tres elementos que guardan un papel fundamental en la construcción de la imagen de una compañía. Capriotti alude a los medios de comunicación, las relaciones interpersonales y la experiencia personal como fuente con más fuerza a la hora de forjar la imagen dado que viene de una vivencia en primera persona relacionada con la empresa. De este modo, la imagen que una persona tiene sobre una empresa es su realidad sobre la misma. Es por este motivo por el que Villafañe (1993, p. 36) califica la imagen corporativa como un "elemento estratégico y un principio de gestión". Mínguez descompone la imagen corporativa en cuatro elementos que la forman: 1) la imagen esencial, que radica en su misión, su visión y sus valores, aquello que es más idiosincrático de ella, 2) la imagen contextual, desarrollada a partir de la situación que ocupa a nivel geográfico, económico, social, político y cultural, 3) la imagen factura, fruto del

comportamiento que tiene con otros actores y entidades y 4) la imagen conceptual, desarrollada y difundida a través de distintas herramientas corporativas.

La imagen corporativa ayuda a construir la reputación de una organización a través de un proceso largo en el tiempo que debe ser trabajado de una manera estratégica y eficaz. Con la construcción de su imagen, la empresa goza de una cierta valoración, o de distintas valoraciones por parte del público, que es lo que se denomina reputación. Esta valoración o estimación no es global, “podemos decir que la reputación corporativa se desglosa en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social”, (Mínguez, 2000, p. 7).

- Por reputación comercial entiende cuál es el grado de satisfacción de los clientes con el producto, servicio o la empresa en general. Mide cuestiones como la fidelidad, la confianza depositada, su juicio sobre la calidad de lo ofertado, su imagen sobre la empresa y la comparativa con la competencia.
- En cuanto a la reputación económico-financiera entiende cuestiones como la valoración de la estabilidad, de la volatilidad, de la seguridad y confianza, así como de las perspectivas de futuro.
- La reputación interna recoge numerosos elementos relativos a la valoración de las condiciones laborales, de la información interna, el diálogo y la participación, los valores internos, el sentimiento de pertenencia a la organización, la estimación del funcionamiento de la empresa o las expectativas sobre ella.
- La reputación sectorial depende de su posición en el sector, su capacidad de liderazgo y de desarrollo futuro, la calidad en la gestión, en la atención al cliente y la de los productos o servicios, además de la valoración en cuanto al cuidado del equipo y al grado de innovación de la compañía.
- Finalmente alinea la reputación social a elementos como el respeto al medio ambiente, la responsabilidad social corporativa, las políticas de conciliación y de desarrollo local.

“La imagen corporativa no atañe exclusivamente al departamento de comunicación, sino que es una tarea que afecta a la alta dirección y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas funcionales de la organización y, en última instancia, de todos y cada uno de los empleados de la empresa. Una imagen y una reputación positivas no son sólo el resultado de una buena comunicación. La comunicación es importante, pero hay otros rasgos de identidad fundamentales en la consecución de una buena reputación”, (Mínguez, 2000, p. 8).

Bassat (1999) explica que la comunicación corporativa es capaz de transformar la identidad de una empresa en su imagen pública y, en base a la determinación de este carácter de proceso enumera tres etapas que la organización debe trabajar. Por un lado,

definir la identidad corporativa, lo que es, lo que quiere ser y cómo quiere que sea percibida en el exterior. En segundo lugar, la determinación del sistema visual. Y por último la creación de un manual de identidad que recoja y estructure toda esta información.

Costa (2015) señala que existe un nuevo mapa de la comunicación que se está forjando desde 1948. Hasta entonces, el modelo social estaba dominado por la economía y que, progresivamente, surgieron técnicas orientadas a darle sentido a la producción, como por ejemplo el *marketing* o la publicidad. En ese camino, afirma, la comunicación se empezó a imponer para otorgar valor al sistema social. Según su criterio, el nuevo mapa que la comunicación está configurando subraya la importancia de las organizaciones sociales creadas por personas y cuya finalidad es la de conectarse con otras personas y con la sociedad en general mediante dos vías: el trabajo y la creatividad. Y las utilizan tanto con fines políticos, económicos como culturales. El autor afirma que la cultura que domina en los años 2000 es fruto de la herencia de la comunicación de masas y comprende la educación, las relaciones entre las personas, los diferentes sistemas mediáticos y los personales.

Mientras, el concepto de marca, como el de comunicación, ha ido variando desde un punto de vista más técnico y sencillo hasta concepciones más complejas en las que entran en juego las personas y las emociones que las conectan. Davis (2002) habla de la marca como un elemento intangible que resulta crítico para la empresa. Para él, supone un conjunto de promesas, un elemento capaz de generar confianza y ciertas expectativas en las personas y es que, según él, es con las marcas con quien las personas mantienen una relación, no con los productos o servicios que producen. Después del talento, la marca es el componente principal que posee una empresa, que atañe tanto a la dirección como al equipo en su consecución. Por tanto, se podría establecer que la marca es una de las cuestiones que se trabajan desde la comunicación corporativa en las organizaciones empresariales.

En 1960 la Asociación Americana de Marketing realizó una primera aproximación de lo que es una marca y la define como “un nombre, un símbolo o diseño, o una combinación de ellos, dirigida a identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y a diferenciarlos del resto de competidores”. En esta década, el concepto de marca tiene, mayoritariamente, una concepción distintiva. Sin embargo, en esa misma década los grandes publicitarios Leo Burnett y Ogilvy ya vislumbran la marca como una cuestión a trabajar a largo plazo para que la imagen de la marca no se vea afectada respecto al paso del tiempo. Para trabajar esta concepción, Burnett apunta que hay que llevarlo a cabo con tenacidad, talento y tiempo, es así como, para el autor, una marca es capaz de sobrevivir de buena manera al paso del tiempo para ser recordada de la misma manera.

Para Costa (2004) la marca surgió como distintivo de un fabricante para asociarlo a su producto, sin ningún tipo de intención publicitaria, este pensador cuenta que fue la marca Sunlight en el siglo XIX con su fundador W. H. Lever, la que creó una campaña para distinguir su jabón de otros prácticamente iguales y ese trabajo le hizo destacar enormemente sobre su competencia. Este hito es el que Costa discierne como el primero en el que la utilización de una marca fue más allá que una mera firma. Costa (2005) distingue, la marca verbal y la gráfica, es decir, por un lado, la nomenclatura que la diferencia de otras y por otra, la imagen que la representa. Estos dos aspectos constituyen la identidad visual y permiten que las personas tengan un distintivo visual, lo que les lleva a un concepto de más peso para el pensador, que es la imagen mental que las personas son capaces de generar, la interpretación de la marca. Alude al concepto de *supersigno* con la finalidad de tratar de abarcar la complejidad que entraña la marca, así, apunta a la identidad visual como una estructura que en sí misma comprende la parte semántica del mensaje, la estética de cómo se presenta el mensaje y la psicológica sobre lo que pretende evocar ese diseño con ese mensaje.

García (1997) alude a Leal para explicar que la marca puede ser un nombre, un diseño o el conjunto de ambos que nombra y diferencia a productos y servicios, que logra satisfacer unas necesidades y generar en el consumidor una serie de experiencias, sentimientos o ideas. Lo llamativo de su razonamiento es sobre quién pone el foco de la marca y es que, a lo largo de la evolución que han experimentado las marcas, éstas han pasado de lo que denomina marcaje; es decir, definir los objetos y productos que produce, al marquismo, es decir, las marcas identifican a los consumidores de las mismas.

Mark Batey (2013) afirma que la marca es lo que intercede entre las motivaciones de los consumidores y los productos y servicios, de manera que ello determina el comportamiento final del consumidor. El significado de la marca viene determinado por dos cuestiones distintas: por un lado, cómo el consumidor percibe una marca de manera consciente, y, por otro lado, como la marca resuena de forma inconsciente en la mente de éste. Como se ha visto anteriormente en el apartado dedicado al análisis de la semiótica de la comunicación, Batey (2013) detalla que en el proceso del significado que una marca tiene para un consumidor tienen influencia aspectos semánticos, simbólicos, elementos conscientes e inconscientes, viene influido por el contexto y asimismo por las necesidades y expectativas del consumidor. Los consumidores dotan de significado a los productos y servicios de una marca por aspectos funcionales y por otros más profundos que se encuentran unidos a cómo las personas conciben el entorno y se conciben a sí mismos. Así, el consumidor se relaciona con la marca desde un plano racional y lógico y desde otro emocional y toma sus decisiones con estas dos dimensiones. Este planteamiento ya lo defendía el neuropsicólogo Antonio Damasio (1996) cuando explicaba que, en la relación

entre las emociones y la razón, la segunda no puede darse sin las primeras. Así es como constata el científico que la estructura cerebral se compone por tres capas, una en la que se dan lugar los instintos, otras las emociones y otras la razón, y, a grandes rasgos, es la estructura que hace que las decisiones que toman las personas nunca sean puramente racionales. Las personas, en una etapa inicial sí analizan racionalmente la marca y/o el producto o servicio, y cuando ya han pasado esa especie de filtro argumental racional es cuando entra en juego el factor emocional relacionado con nuestros instintos e intuiciones para tomar la decisión final, esa parte emocional, detalla el autor, es la que sucede en el inconsciente de cada persona y que marca sus reacciones y respuestas. Es por este motivo que los planteamientos del *marketing* suelen utilizar argumentos racionales para la fase de captación de la atención y factores emocionales para apelar a la decisión del consumidor.

Según Batey (2013) existe una red neuronal asociativa en la mente del consumidor, de manera que esa asociación es la que dota de significados y percepciones las marcas. En base a esto, el autor determina que existen una serie de actitudes que el consumidor desplegará ante la marca, y que vendrán configuradas por las creencias que tenga el consumidor sobre las características (relacionadas y no relacionadas con el producto o servicio) y los beneficios funcionales y emocionales que tenga para él.

Kevin Roberts (2005), director general de Saatchi & Saatchi, prestigiosa agencia de comunicación y publicidad creativas, explica que las marcas nacieron para poder distinguir productos que en inicio son exactamente iguales. Después, según el autor, el concepto de marca cobró un importante sentido asociado a las patentes, es decir, a proteger las innovaciones de las compañías. Relata que, cuando trabajaba en Procter & Gamble, en los años setenta, sintió orgullo al ser los primeros que supieron articular el concepto de marca y traducirlo en un modelo de gestión. "P&G entendió que la gestión de una marca podía aunar la protección legal de las patentes y las *trademarks* con las cosas que realmente importaban al consumidor: regularidad, calidad, rendimiento y valor", (Roberts, 2005, p. 30). Roberts coincide con Batey en sus planteamientos sobre la existencia de la razón y la emoción y cómo estos influyen en el proceso de toma de decisiones. Roberts afirma que es la emoción lo que lleva a actuar a los seres humanos. "Cientos de estudios científicos han demostrado que si los centros emocionales de nuestro cerebro resultan dañados de alguna manera, no sólo perdemos la capacidad de llorar o reír, también perdemos la capacidad de tomar decisiones", (ídem, p. 42). La razón y la emoción están íntimamente relacionadas y, cuando entran en conflicto, es la emoción la que pesa más en la balanza.

La clave de las marcas, para Roberts, es el amor. Lo descubrió hacia 1997 al frente de Saatchi & Saatchi como el impulso que llevaría a las marcas hacia una nueva etapa. Para él, las marcas habían perdido fuerza, misterio, se habían desgastado, se habían desconectado del consumidor sin llegar a entenderle y habían sido presas de manuales

estancos. Entiende que las personas se mueven por emociones. Enumera una serie de emociones primarias, intensas, incontrolables y breves, que para él son la alegría, la tristeza, la ira, el miedo, la sorpresa y el asco. Y, posteriormente, enumera otra serie de emociones más complejas que influyen en la cabeza y en el corazón: el amor, la culpa, la vergüenza, el orgullo, la envidia y los celos. Así es como llega a la conclusión de que la emoción más fuerte que mueve a los seres humanos es el amor y de esta manera, explica que se trata de “la herramienta ideal para transformar la empresa”, (ídem, p. 57). Según él, el amor era la única vía para equilibrar las emociones y crear una nueva forma de relación con los públicos.

“Las lovemarks de este nuevo siglo serán las marcas y empresas que logren crear unos lazos genuinamente afectivos con las comunidades y redes sociales en las que se desenvuelven. Esto significa acercarse a la gente hasta lograr tener una relación personal. Y nadie nos va a permitir acercarnos hasta ese punto si primero no respeta lo que hacemos y lo que somos”, (Roberts, 2005, p. 60).

Roberts se esfuerza por transmitir qué es el amor y en su búsqueda de la definición del concepto, se plantea si es posible crear relaciones emocionales a largo plazo o si las marcas pueden evolucionar mientras crean vínculos emocionales fuertes con sus públicos. Esa vía emocional es la que enlaza con la consecución del amor desde las marcas. Entiende que sin respeto no hay amor hacia una marca y enumera quince claves para lograrlo: 1) rendir al máximo y cumplir las promesas, 2) buscar la innovación para crear valor, 3) asumir un fuerte compromiso, 4) simplificar las cosas, 5) ser transparente, no esconderse, 6) cuidar la reputación en cada momento, 7) ir por delante del resto, 8) ser honesto: decir la verdad y asumir los fallos, 9) ser íntegro, 10) asumir responsabilidades, 11) dar el mejor servicio, 12) cuidar al máximo el diseño, 13) ser consciente del valor y de la percepción del valor, 14) ser capaz de ganarse la confianza y 15) ser fiable y excelente.

Las marcas evolucionan hacia un verdadero compromiso afectivo con sus públicos y de lograr lo que llama “lealtad más allá de la razón”. En los años 90 en Saatchi & Saatchi hablaban de *trustmarks* para denominar las mejores marcas de la época. Basado en su concepto del amor como nexo con el público y como una excelencia en la forma de hacer las cosas para lograr el beneficio en el público, apareció el concepto de *lovemark* y las compararon:

Comparación entre una marca y una *lovemark* según Kevin Roberts.

Marca	Lovemark
Información	Relación
Reconocida por los consumidores	Amada por las personas
Genérica	Personal
Presenta una narración	Crea una historia de amor
Promesa de calidad	Toque de sensualidad
Simbólica	Icónica
Definida	Infusa
Declaración	Historia
Atributos definidos	Envuelta en misterio
Valores	Espiritualidad
Profesional	Apasionadamente creativa
Agencia de publicidad	Compañía de ideas

Roberts (2005, p. 70)

Plantea que sólo puede haber una *lovemark* por sector, pero, conforme profundiza en su hipótesis se da cuenta de que puede haber tantas *lovemarks* como personas haya enamoradas de unas marcas concretas.

La comunicación en la marca juega un papel clave según los razonamientos del equipo de Kevin Roberts.

“Una de las cosas que todos aprendemos durante nuestras carreras profesionales es que el lenguaje importa. Este tema ha sido, siempre, uno de los sellos distintivos de la revista Fast Company. Si defines algo de forma totalmente precisa, esta definición se convierte en algo comercializable, que cambia el discurso vigente de forma decisiva. La gente empieza a modificar su manera de pensar y de comunicarse con los demás. Empiezan a tener debates e ideas sobre su negocio que hasta la fecha ni siquiera eran conscientes de que existían”, (Webber en el libro de Roberts, K., 2005, p. 72).

Determina que lo que él denomina *lovemark* está constituida por tres atributos principales, que son el misterio, la sensualidad y la intimidad, y que pertenece a la persona que la ama. El misterio es el atributo con más fuerza, ya que el autor apunta que las personas no ansían tener datos y números, sino algo más, por ello el misterio se ocupa de

generar grandes historias, de hilar el pasado, el presente y el futuro, de despertar sueños, de saber utilizar los mitos e iconos y de saber inspirar a las personas. Por otro lado, señala que la sensualidad es capaz de apelar a los sentidos, oído, vista, gusto, tacto y olfato ya que estos son la vía más ágil y directa para llegar a las emociones de las personas. La intimidad exige un conocimiento y un entendimiento profundo de qué es lo que le importa a las personas y, a su vez según el autor, eso conlleva que la marca se sincere y cuente quién es. Se trata de generar compromiso, empatía y pasión. Roberts (2005) entiende la creación y la potenciación de una marca en la relación con sus consumidores para crear vínculos emocionales. Un planteamiento que puede ser extrapolado al trabajo de las marcas desde dentro de una compañía y con su público interno, con las personas que trabajan en ella, para que también se enamoren de la marca en la que trabajan y puedan ser embajadores de ella, y asimismo un planteamiento del que otros autores hablan desde la dimensión de la comunicación interna.

Vilanova (2013) afirma que para ella crear una marca está íntimamente relacionado con el plano interno de la compañía, pues la entiende como la serie de valores que permite diferenciar a los empleados de una empresa a los de otra. Parafraseando al profesor José Ramón Pin, Vilanova (2013) recuerda que las personas se mueven por tres clases de motivaciones: 1) la intrínseca, es decir, la relacionada con uno mismo en relación a factores cómo cuánto aprende o gana una persona con esa acción; 2) la motivación extrínseca, que está relacionada con el reconocimiento o las felicitaciones que personas externas dan al sujeto y 3) la motivación trascendente, ligada a cuestiones altruistas como la capacidad de ayuda o de aportación de valor al entorno. Este planteamiento de marca requiere un nuevo modelo de liderazgo ligado a la comunicación, explica la comunicadora.

Baños y Rodríguez (2012) asocian el concepto de marca al de valores. Afirman que al hablar de una marca, no se debe caer en asociarla únicamente a una serie de imágenes, colores o símbolos, sino que la marca es algo mucho más complejo que todo ello y que el público es capaz de percibir, aunque no siempre de la forma que querría el emisor, un conjunto de características y valores. Es Kotler (2006) quien distingue seis niveles de complejidad para entender una marca, así habla de los atributos tangibles e intangibles que tiene la marca, los beneficios que tiene para sus públicos, bien sean funcionales o emocionales, sus valores, su cultura de empresa, la personalidad que tiene y el tipo de consumidor al que se dirige. Así, el autor sugiere que la marca no solo es lo que es aquello que oferte, sino que es lo que es, lo que hace, cómo lo hace, etcétera. Baños y Rodríguez (2012) afirman que las marcas trabajan para emitir diferentes significados sobre lo que ofertan, sobre el tipo de público al que se dirige, sobre las satisfacciones que puede llegar a proporcionar si una persona la escoge y, por este motivo, detallan, es por lo que una marca

debe ocuparse de generar conexiones profundas y duraderas a través de mensajes, símbolos y otras herramientas que sean capaces de lograr este objetivo.

Se podría determinar, que la marca ha ido, progresivamente, pasando de ser un distintivo a un generador de valores, emociones y relaciones que hacen que los productos o servicios sean para las personas mucho más de lo que son en sí mismos y pasan a ser todo lo que son capaces de evocar en la mente de las personas a través de asociaciones e inspiraciones emocionales.

Iger (2020) afirma que su carrera ha estado guiada por la búsqueda del establecimiento de una conexión entre la marca y sus usuarios, que son millones de personas de todo el mundo. Valora la conexión como punto de valor de la marca que dirige. El líder ha de respetar la marca en su totalidad y saber que ésta tiene una identidad y rasgos propios que le hace conectar con el público que se siente reflejado en ella. Al hilo de la compra de Lucasfilm por parte de Walt Disney Company, Iger (2020) relata lo agitada que estaba la atmósfera cuando Disney iba a estrenar la primera película de *Star Wars* bajo su sello.

“Además de la reacción de George, hubo muchas especulaciones en la prensa y de fans acérrimos sobre si íbamos a “disneyficar” Star Wars. Al igual que con Marvel, tomé la decisión de que Disney no apareciera en ningún lugar en los créditos de la película ni tampoco en las campañas de marketing, y de no modificar de ninguna manera el logo de Star Wars. Disney-Pixar (haciendo alusión a la fusión de marcas tras la compra de la segunda por parte de la primera) tenía sentido desde la perspectiva de la marca de animación, pero teníamos que dejar claro a los fans de Lucas que nosotros también éramos, antes que nada, fans respetuosos con el creador y que buscábamos expandir su legado, no usurparlo, (Iger, 2020, p. 215).

6. METODOLOGÍA

El proceso metodológico que se ha seguido es el siguiente:

1. Búsqueda y revisión de literatura relacionada con el liderazgo en las organizaciones y la comunicación empresarial. Con el posterior análisis de la citada literatura.
2. Diseño de un cuestionario como herramienta para realizar un estudio cualitativo de la muestra seleccionada a través de entrevistas en profundidad, preferiblemente de forma presencial. Por cuestiones de fuerza mayor se dará la opción de realizarlas mediante una videollamada en la que la calidad visual y auditiva sea óptima. El lugar debe ser un espacio tranquilo, bien iluminado y con buena acústica. Es interesante, una vez elaborado el cuestionario poder probarlo con una entrevista inicial para probar que resulta la guía esperada para lograr los objetivos de la conversación (González 2010). La entrevista “es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa” (Peláez, Rodríguez, Ramírez, Pérez, Vázquez y González (2013, p. 3). Es una conversación formal “con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación” (ibídem). González Monteagudo (2010, p. 21) la considera una técnica, “la entrevista nos remite al tópico trabajado y a los objetivos de la investigación o intervención”. No existe una única manera de abordar una entrevista. Acevedo (2009) distingue las entrevistas en base a la estructura y al objetivo que pretenden alcanzar. Así las clasifica en: 1) entrevista de investigación, que tiene la finalidad de responder a una pregunta de investigación cualitativa o cuantitativa, 2) pedagógica, para analizar el proceso de enseñanza o aprendizaje, 3) clínica, para conocer cómo funciona la personalidad y 4) laboral, para conocer las características de una persona frente a un puesto profesional. Miller (2000) distingue tres enfoques: 1) realista, que afirma es un estilo inductivo y semidirectivo, 2) neopositivista, que es deductivo y tiene el objetivo de verificar lo estudiado partiendo de las hipótesis y 3) narrativo, donde la relación entre entrevistador y entrevistado tiene una fuerte relevancia y entiende la realidad como algo fluido. Ortí (1993, p.178) explica sobre la entrevista individual semidirectiva, que es el tipo en el que se podrían enmarcar las entrevistas de esta investigación, que consisten “en un diálogo *face to face*, directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos «directiva» (según la finalidad perseguida en cada caso)” Explica que este tipo de entrevistas pueden estar apoyadas por un instrumento

técnico, una cuestión que facilita la tenencia del material resultante de la entrevista con el fin de ser revisado posteriormente durante la fase de análisis. Asimismo, añade que en la entrevista, es posible utilizar test proyectivos y escalas de actitudes para el entrevistado. En cuanto a la elaboración del material para entrevistar, apunta que, con intención de explorar a través de la entrevista, el entrevistador suele elaborar las preguntas abiertas con cuidado, neutralidad y economía verbal. Esto es así porque, se da una situación lógica inevitable por parte del diseñador del cuestionario que es proyectar sus creencias o prejuicios en la elaboración del mismo.

“La primera y fundamental característica de las llamadas técnicas cualitativas al servicio de la interpretación motivacional profunda consiste en ser técnicas de observación directa —por ejemplo, entrevistas abiertas y discusiones de grupo— que entrañan un contacto vivo, esto es una cierta interacción personal de investigador con los sujetos y/o grupos investigados, en condiciones controladas. Igualmente, hemos de insistir en subrayar que el calificativo de cualitativas se les suele aplicar a estas técnicas (como una connotación en parte negativa: la de no ser «cuantitativas»), porque desentendiéndose —en principio— de cualquier forma de «medida» de opiniones y/o actitudes y no aspirando a «producir» ningún «dato métrico» referente a la conducta de los sujetos y/o grupos observados, las técnicas cualitativas se orientan (de modo intencionalmente específico) a captar (de forma concreta y comprensiva), analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados. Por ello mismo, este enfoque cualitativo, inherente a la investigación motivacional profunda, exige precisamente la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas) y deseos (motivaciones internas conscientes e inconscientes)”, (Ortí 1993, p. 177)

La entrevista diseñada es una entrevista de investigación, realista y semidirectiva. Consta de una serie de preguntas fijadas y apuntará ciertos marcos mentales para acotar un mismo contexto para todos. Las referencias servirán para que todos puedan responder en base a dos criterios: 1) por un lado las acepciones y conceptos estudiados en la investigación que marcan la línea de estudio y 2) por otro, sus propias opiniones y experiencias en base a ese marco. Asimismo, se tratará de establecer en el análisis del liderazgo y la comunicación, qué relación poseen estos con la salud mental del líder y del equipo. El cuestionario recoge dos

tipos de preguntas: 1) cerradas, para que afirmen o nieguen ciertas cuestiones y 2) abiertas, para que tengan la libertad de expresar sus opiniones, reflexiones y vivencias sobre ellas. En la realización de una entrevista no sólo se debe analizar el mensaje que aporta el sujeto.

La comunicación no verbal es otro de los elementos que analizan los estudiosos de la comunicación. Ruiz González (2005) habla de lo que él denomina instrumentos comunicativos del líder, diez cuestiones que marca a tener en cuenta: 1) la mirada, 2) el gesto, 3) el uso de las manos, 4) la vestimenta, 5) la identificación popular, 6) la serenidad del carácter, 7) la improvisación, 8) la extensión del despacho, 9) la decoración y 10) la sonrisa. El autor añade la importancia de la oratoria como capacidad de emocionar, de influir y de trasladar pasión y que, sin lo que señala como “el arte de decir”, de hablar en público, el mensaje no cala en el público. Hernández y Rodríguez (2010, p. 10) explican que la comunicación no verbal: “1) se presta a múltiples interpretaciones, 2) transmite la mayor parte de la información que reciben los demás, 3) está unida indisolublemente al contenido de las palabras, 4) tienen particularidades propias de cada cultura, 5) comprende el estudio de todos los signos no lingüísticos (gestos corporales y faciales, posturas, maneras, distancias, inflexiones de la voz y aspecto personal) y 6) es inseparable del contexto en el que se produce”. Afirman que el lenguaje no verbal puede tanto reforzar como contradecir el mensaje verbal que emite una persona. “Para entender las principales claves del lenguaje del cuerpo no se necesitan grandes recursos materiales, ni siquiera pequeños. Basta con saber observar y escuchar” (ídem, p. 2). El lenguaje no verbal tiene un carácter complementario al verbal y que uno no puede entenderse sin el otro “son inherentes el uno al otro aunque en ocasiones se contradigan dejando al descubierto una actitud incongruente del orador” (ídem, p. 3). No se trata de una ciencia exacta y que analizarlo requiere ir asimilando los movimientos corporales que realiza la persona y, a su vez, asociarlos con caracteres positivos o negativos. Knapp (1999) clasifica las señales no verbales en siete categorías: 1) Comportamiento kinésico o movimiento del cuerpo, que comprende todos aquellos movimientos realizados por las extremidades, manos, pies, piernas, expresiones faciales y posturas, 2) características físicas propias de la persona como el atractivo, el olor, la altura o el color de los ojos, 3) la conducta táctil, es decir, la forma de sostener cosas o golpear elementos, 4) paralenguaje, la forma de decir las cosas con la voz, su modulación, pronunciación, tono, ritmo, etc, 5) proxémica, la relación del individuo respecto a las distancias y espacios, 6) manipulación por parte del entrevistado con su ropa, accesorios, perfume, etc y 7) factores del entorno, como el lugar, la decoración, la iluminación, los olores, la temperatura, los ruidos, la

música, los muebles, etc. La de Knapp es una de las clasificaciones más aceptadas por los investigadores. Por otro lado, Torres-Valle (2018) realiza un trabajo en el que busca analizar la correlación entre un liderazgo eficaz y una comunicación asertiva. Así, analiza la comunicación de personas que tienen responsabilidad sobre otras personas no solo a nivel verbal, sino también a nivel gestual. Respecto al entrevistador, Kvale (2011, p. 83) alude a la importancia de saber crear un contexto de confianza. “El establecimiento del escenario de la entrevista debe animar a los entrevistados a escribir su punto de vista sobre su vida y su mundo. Los primeros minutos de una entrevista son decisivos”. Así enumera la importancia que puede tener la primera impresión que el entrevistado se haga sobre el entrevistador, el contacto que se establezca entre ambos, las muestras de interés que tenga el entrevistador, la comodidad que se produzca y el respeto y comprensión durante la entrevista. “La fase inicial de la entrevista es crucial para facilitar el proceso de confianza y apertura que hará posible que el sujeto se exprese con libertad y profundidad” (González, 2010, p. 9-10).

3. Selección de una muestra de entrevistados. Al diseñar una entrevista realista y semidirectiva, se estableció como objetivo lograr la paridad en los sujetos entrevistados y contar con cinco hombres y cinco mujeres. La pauta para la selección era poder entrevistar 1) a un directivo de primer nivel, que su cargo sea o bien presidente o director general 2) de una compañía que no sea de nueva creación independientemente de que sea una pyme o una gran empresa, 3) que la empresa en la que trabaja tenga el núcleo de su negocio digitalizado independientemente del objeto de negocio de su empresa y 4) que fuese una empresa española. La edad no es un criterio, ya que se buscaban líderes de este tipo de compañías independientemente de la edad en la que se encontrase. Una vez cumpliese estos requisitos, en la muestra se buscarían diferentes sectores para poder tener distintos ejemplos de liderazgo en empresas tecnolizadas. Por ello se buscaron empresas de *software*, de logística, empresas científicas, relativas a las ciencias sociales y de productos y de servicios. La muestra ha tenido ciertas limitaciones:
 - a. De acceso: se enviaron solicitudes de colaboración con esta investigación a unas 30 personas, con tres insistencias cada petición y que en ningún caso respondieron a ninguna de los mensajes emitidos.
 - b. De agenda: 8 directivos se mostraron favorables a participar en las entrevistas, sin embargo, por cuestiones de su apretada agenda, no se pudo finalmente encontrar hueco en agenda para que la entrevista se produjese.
 - c. De cuota: la paridad propuesta inicialmente no fue posible llevarla a cabo, ni tampoco atender a la cuota de género del 40% propuesta por la Unión

Europea, dado que una mayoría de las mujeres a las que se solicitó su ayuda no se sumaron a las entrevistas por tres motivos diferentes: 1) no respuesta a la propuesta de colaborar en la tesis, 2) imposibilidad por agenda y 3) rechazo alegando cuestiones de protección de datos asociadas a las preguntas propuestas en la entrevista.

4. Análisis de la información extraída de cada una de las entrevistas. Morga (2012, p. 82) que hacer un buen informe “consiste en redactar los datos, las evaluaciones, conclusiones y resultados finales de la misma. La redacción del mismo informe debe ser concisa y clara, escrito para ser entendido por todos aquellos para quienes sea relevante el informe, sin que posteriormente haya necesidad de pedir explicaciones a quien lo redactó”. No se trata de auditar el papel de cada directivo, sino de analizar sus experiencias e ideas, detectar patrones y/o tendencias interesantes. Respecto al análisis de la entrevista, Ortí (1993) afirma que el entrevistador posee la aspiración de encontrar, más allá de las características individuales del sujeto, los patrones de la persona referente del grupo que estudia. Mientras que Morga (2012, p.19) añade que el entrevistador debe poseer dos cualidades importantes: 1) la empatía, para “sentir lo que siente el otro ser humano” y 2) la intuición, que “ se relaciona con el momento preciso en que el entrevistador deberá hacer una intervención para que la persona siga hablando”.
5. Análisis de los resultados de todas las entrevistas estableciendo similitudes o diferencias en sus visiones y actitudes como gestores del cambio. La forma escogida es el análisis temático, por lo que se determinan en base a lo que reflexionan acerca de su empresa (tanto atributos, como digitalización como la categoría de ser o no una *lovemark*), liderazgo y comunicación.
6. Comparación de los resultados de las entrevistas con la literatura analizada sobre liderazgo y comunicación también mediante el análisis temático de empresa, liderazgo y comunicación.
7. Propuesta de un modelo comunicativo en la empresa tecnológica con la finalidad de ordenar lo analizado mediante la literatura, las entrevistas en profundidad y los respectivos análisis individuales y comparativos en una hoja de ruta que estos tipos de líderes puedan llevar a cabo en sus empresas.

6.1 CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ENTREVISTAR A CADA UNO DE LOS LÍDERES DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS.

El cuestionario diseñado consta de 37 preguntas divididas en 4 bloques: 1) marca, 2) digitalización, 3) comunicación y 4) liderazgo. 15 de las preguntas son cerradas, nueve de ellas en un formato de preguntas dicotómicas, cinco en las que seleccionar la información

que se ajusta a la experiencia del entrevistado de entre una serie de opciones dadas y una pregunta en la que el entrevistado se autoevalúa en un conjunto de competencias en base a unos parámetros establecidos según una de las teorías de uno de los autores revisados. En inicio, las preguntas estaban formuladas bajo un marco de cortesía con el tratamiento de “usted”, sin embargo los entrevistados se muestran accesibles y nos tuteamos.

Ortí (1993) detalla que son importantes las condiciones técnicas a la hora de desarrollar una entrevista. Que el local sea un lugar agradable y sin ruido, que el entrevistador no debe hablar previamente con el o los entrevistados y que el instrumento técnico de grabación debe explicarse previamente a la entrevista y colocarlo en el centro de la mesa o estancia en la que se produzca la conversación. Afirma asimismo que el entrevistador no puede emitir juicios de valor sobre el tema, debe mantener su autoridad y además, adaptar su lenguaje al contexto. Las entrevistas planteadas se realizarán preferiblemente de forma presencial en un entorno tranquilo en el que el entrevistado se sienta cómodo, o bien su lugar de trabajo o bien algún lugar que proponga en el que le apetezca responder a las preguntas. En caso de que no pueda, podrán realizarse mediante videollamada. El entrevistado deberá estar solo y sin distracciones y, en ningún caso, puede estar acompañado de ninguna persona de su equipo. Únicamente se realizarán excepciones por algún motivo de fuerza mayor y, si la entrevista es telemática siempre deberá ser mediante una videollamada en la que la calidad de la imagen y la voz sea óptima y el entrevistado se encuentre solo y en el mismo tipo de lugar que si la entrevista fuese presencial. La entrevistadora no podrá en ningún caso orientar, emitir juicios de valor o conversar con el entrevistado durante la entrevista. Únicamente realizará la entrevista ajustándose al cuestionario para ir guiando al entrevistado o entrevistada sin emitir sus propias opiniones o ideas que puedan distraer o reorientar al entrevistado.

Modelo de cuestionario utilizado en las entrevistas.

Primer bloque: empresa (parte 1: marca).

Las marcas, en su acepción más sencilla son distintivas. Permiten distinguir, en este caso, unas organizaciones de otras. Engloban diferentes rasgos, valores, representaciones visuales, etc. Bajo su nombre, características y su actividad comunican, ya sea de forma espontánea o planificada. Y las que mejor comunican y se posicionan como referentes en la mente de sus públicos objetivos se convierten en lo que se ha acuñado como *lovemarks*, marcas que consiguen enamorar.

Con el objetivo de que expliques cómo concibes la marca que gestionas, responde a las siguientes cuestiones:

1. ¿Consideras que tienes activos intangibles en tu marca? (Respuesta cerrada, sí o no).
2. ¿Cuáles dirías que son los principales atributos intangibles de tu marca? Cítalos de forma priorizada.
3. ¿Y cómo los definirías?
4. ¿Cuáles son los 4 atributos tangibles de tu marca? Cítalos de forma priorizada.
5. ¿Podrías explicar de forma breve qué son cada uno de ellos para ti?
6. Si definimos, según el autor Kevin Roberts, *lovemark* como “la capacidad que tienen algunas marcas de atraer por razones más allá de lo racional”, ¿Cuáles son las características que más valoras de una *lovemark*?
7. ¿Es tu marca una *lovemark* o bien consideras que está en el *top of mind* de su sector? (Respuesta cerrada, sí o no).
8. ¿Por qué?

Primer bloque: empresa (parte 2: digitalización)

La digitalización ha evolucionado mucho en los últimos años. La RAE la define como el registro de datos en forma digital. Sin embargo, este concepto aplicado al mundo empresarial y de las marcas es algo mucho más amplio. La digitalización es un proceso que se basa y cobra sentido gracias a las personas, es decir, a los equipos. Ellos son quienes utilizan herramientas y crean procesos para que la gestión digital sea una realidad que genere valor en las empresas.

9. ¿Crees que tu empresa está digitalizada? (Respuesta cerrada, sí o no).
10. ¿Cuáles son las evidencias más destacadas por las que has dado tu opinión?
11. ¿En qué momento o en base a qué rasgos consideras que una empresa está digitalizada?

Segundo bloque : comunicación.

Comunicar es la acción de transmitir información. Puede llevarse a cabo de diferentes formas, mediante distintas señales, canales y formatos. Puede ser unidireccional o enfocada a la interacción. Y, además, puede estar enfocada a uno o diferentes tipos de receptores. La comunicación es un proceso natural inherente a la condición humana y, por tanto, a la actividad de las empresas.

12. ¿A qué públicos va dirigida la comunicación de tu organización? (Escoge todos los que estén contemplados en tus acciones de comunicación).
 - Trabajadores.
 - Consumidor final.
 - Otras empresas.

- Medios de comunicación.
- Instituciones públicas.
- Organizaciones empresariales.
- Proveedores.
- Centros de educación.
- Otros: cita cuáles.

13. ¿Con qué frecuencia te comunicas con tus públicos?

- Trabajadores. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Consumidor final. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Otras empresas. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Medios de comunicación. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Instituciones públicas. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Organizaciones empresariales. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Proveedores. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Centros de educación. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.
- Otros: cita cuáles. Diaria / semanal / mensual / bimestral / trimestral / cuatrimestral / semestral / anual.

14. ¿De qué forma? Marca las opciones que se correspondan a tu forma de comunicar:

- Planificada
- Espontánea.
- Periódica y regular
- Aislada.
- Digital
- Presencial

15. En tiempos de normalidad, ¿a través de qué canales te sueles comunicar con ellos?

(Marca todas las opciones que sueles utilizar).

- Correo electrónico.
- Redes sociales.

- Newsletters o boletines informativos.
 - Comunicaciones telefónicas.
 - Comunicaciones audiovisuales.
 - Reuniones en remoto.
 - Reuniones presenciales.
 - En asistencia a eventos.
 - En organización de eventos propios.
 - ¿Algún otro? Si es así, cítalo:
16. ¿Qué clase de contenidos sueles aportar a los públicos con los que te comunicas? (Respuesta abierta).
17. ¿Qué tipo de conversaciones sueles generar con estos públicos? (Respuesta abierta).
18. ¿Tienes definidas estrategias de comunicación en tu empresa? (Respuesta cerrada, sí o no).
19. ¿Cuáles?
20. ¿Les das seguimiento? (Respuesta cerrada, sí o no)..
21. ¿Las mides? (Respuesta cerrada, sí o no).
22. ¿Cómo las mides? (Respuesta abierta).
23. ¿Cómo concibes la comunicación en una organización?
24. ¿En qué punto está la comunicación en el organigrama de tu empresa?
25. ¿Qué tipo de cargos lideran la comunicación en tu organización?
26. ¿Qué número de personas implicadas hay en la comunicación que practica tu empresa?

Tercer bloque: liderazgo.

27. ¿Qué es el liderazgo para ti?
28. ¿Lo trabajas? (Respuesta cerrada, sí o no).
29. ¿Cómo? (Marca la o las respuestas que ilustran tu trabajo)
- Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa.
 - Actividades formativas con profesionales especializados externos.
 - Programas de mentorías o tutorías personalizadas.
 - Programas de autoformación.
 - Enumera algunos ejemplos.
30. ¿Cuáles crees que son las habilidades comunicativas más eficaces en una organización?
31. ¿Las trabajas? (Respuesta cerrada, sí o no).
32. ¿Cómo? (Respuesta abierta).

33. Las competencias principales de un líder según Goleman son autoconciencia, autorregulación, motivación al logro, empatía y conciencia social y habilidades sociales. ¿En qué nivel del 1 al 10 consideras que está tu liderazgo? Puntúa cada una de estas competencias del 0 al 10 siendo 0 la ausencia de la competencia y 10 el dominio de la competencia.
- Autoconciencia: es el primer componente de la inteligencia emocional lo que implica conocer en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10.
 - Autorregulación: capacidad de controlar y regular las propias emociones. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10.
 - Empatía: capacidad de tener en cuenta las emociones de los demás y 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10.
 - Conciencia social y habilidades sociales: capacidad de gestionar las relaciones con los demás. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10.
 - Motivación al logro: capacidad de gestionar las relaciones con los demás en simpatía con un objetivo determinado. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10.
34. ¿Cuáles consideras que deberían ser las 5 competencias principales de los líderes de empresas tecnológicas?
35. ¿Qué clase de líder te gustaría llegar a ser?
36. ¿Consideras que el liderazgo y la comunicación están relacionados? (Respuesta cerrada, sí o no).
37. Liderazgo y comunicación, ¿cómo consideras que se interrelacionan?

7. CORPUS DE INVESTIGACIÓN

El *corpus* de investigación está compuesto por diez entrevistas a siete hombres y tres mujeres que se ajustan a los criterios de selección previstos. El formato de realistas y semidirectivas permite a todas las personas expresarse con naturalidad y con la extensión y formas en las que se sienten más cómodos. Algunos, incluso, se extienden en explicar con ejemplos los conceptos que responden. Todas las entrevistas se suceden de manera tranquila, sin interrupciones y sin exigencias de agenda que obliguen a contar con una duración determinada, de manera que los entrevistados utilizan el tiempo que creen conveniente para responder todas las cuestiones. De manera general, todas las personas comienzan la entrevista con un carácter de seriedad acerca del tema y terminan produciendo una atmósfera mucho más cercana e íntima abriéndose sobre lo que les gustaría llegar a ser como líderes. La temática de empresa, liderazgo y comunicación es una cuestión que interesa a todas las personas de la muestra, a ninguna le resulta novedosa ninguna cuestión aunque algunos sí aluden tras el encuentro que les ha hecho reflexionar acerca de esta relación de conceptos y de su propio ejercicio de líder.

Así, a continuación se muestra, de cada entrevistado: 1) un pequeño cuadro sobre los datos de su entrevista, 2) la transcripción completa de sus respuestas a las preguntas detalladas en el cuestionario, 3) una tabla resumen con las respuestas concretas a lo preguntado y 4) una tabla resumen de su lenguaje no verbal.

ENTREVISTA 1. FÉLIX GIL, CEO DE INTEGRA.	
Formato	Presencial.
Lugar	Sala de reuniones acristalada en su oficina.
Fecha	8 de mayo de 2023 a las 18:00
Duración	1:01:47
Comentarios	-
Estudios	Ingeniería informática. Doctor en economía.

Respuesta a la pregunta 1.

Sí, por supuesto. Tengo que explicarlo.

Respuesta a la pregunta 2.

En nuestro caso, explicar que nosotros no tenemos una única marca. Somos una empresa, que somos fruto de nuestra historia y nuestra historia en este caso, lo que ha hecho, lo que hemos hecho históricamente ha sido ir creando diferentes marcas en las diferentes líneas de negocio que hemos ido creando. Por lo tanto, nos encontramos hace unos años que teníamos un popurrí de marcas. Porque nuestro presidente, cada vez que creamos un negocio, creamos una sociedad, creábamos una marca y queríamos posicionar esa marca como referente en ese segmento. Entonces eso nos llevó a que en el año 2004 empezamos a pensar que, por una parte, no aprovechábamos ninguna de las sinergias, ninguno de los intangibles que tenían las distintas marcas para construir una marca fuerte, potente y que nos agrupara a todas. Y por otra parte, teníamos un montón de marcas y que no teníamos una concepción interna o de unidad o teníamos distintas marcas, distintas empresas. Por lo tanto, desde una manera interna y una manera externa no nos sumaba y empezamos a construir una única marca que es Integra. He de decirte que yo llego para eso, para construir la parte de grupo, la parte de de marca única, de empresa única y tal hace 18 años y no ha sido fácil ni sencillo. ¿Por qué? Porque cada marca tanto interna como externamente, tenía sus sus intangibles, tenía sus criterios, tenía sus seguidores, tenía sus amantes. Y bueno, pues hoy día creo que hemos superado muchas barreras internas y eso nos ha ayudado a construir una única marca externa que estamos en proceso, que no, todavía no está hecho.

Bueno, en cuanto a marca, yo creo que podríamos decir que:

- Es una marca que creemos que tiene una imagen de seriedad, de sobriedad,
- De solvencia, de historia y sobre todo de futuro, de que estamos aquí y vamos a seguir, a seguir estando.
- Y que va muy unido con la cultura que tenemos en Integra. Yo creo que refleja muy bien lo que somos en la gente sobre la gente tranquila, gente, gente que aspiramos a estar aquí dentro de diez, 15, 20 años, que no es cuestión de ser flor de un día, ni de tener máximo el máximo éxito en un día, sino sino la continuidad, un perfil de comunicación yo diría bajo, no intentar destacar, pero sí diría que son los principales.
- Y de innovación.

Respuesta a la pregunta 3.

- Yo creo que nuestra historia es una historia principalmente de diversificación, de innovación, que fue lo que hizo que Carlos creara tantas líneas de negocio, tantas marcas y tantas líneas de trabajo.
- Yo creo que la innovación podría ser un atributo, que un criterio que nos, que nos define y que marca como queremos ser. Tenemos 2 eslogans que son “Pasión por la innovación”. Y por otra parte, la anticipación, palabra clave para nosotros es una

palabra muy importante. Entonces, yo creo que esos han sido los criterios que nos han venido marcando hasta el año pasado, que revisamos nuestro propósito por escrito, hemos reescrito nuestro propósito.

- Y eso podría ser lo que marque nuestro futuro. Nuestro futuro viene marcado por nuestro propósito que es “Los valores que escuchamos para crear progreso en nuestro mundo, integrando tecnología y conocimiento”. Y ahora mismo todo está marcado por ese propósito. Y ahora estamos haciendo que ese propósito se capilarice en la estrategia, se capilarice en la cultura y se capilarice en los procesos. Entonces ahora yo diría que estamos en un proceso, un poquito de transformación y de que lo que ha venido marcando nuestro pasado como con palabras clave o con tal o con acciones clave como la innovación, la diversificación, nuestra historia, etcétera. Ahora todo se centra en que seamos capaces de rendir tributo a nuestro propósito.
- Bueno, al final sabes que la cultura es lo que, lo que se come en el desayuno a la estrategia, ¿no? Entonces yo te podría contar mil cosas de lo que creo que me gustaría, que debería ser nuestra cultura, pero ahora podríamos decir que venimos de la cultura familiar, de una cultura muy, muy arraigada o muy derivada de la personalidad, primero del empresario y luego del CEO. Yo mismo no he sido consciente de eso hasta que no me lo han hecho ver. Vale que es cierto que la empresa tiene un origen de a partir de un momento Carlos separa la propiedad del control, me da el cargo de dirección general y ya antes, yo siempre he dicho que la empresa sea mía huele a mí. Pero ese olor viene muy marcado, la cultura bien guardada por esas dos personas. Y ahora estamos en un proceso. Ya llevamos cuatro años totalmente de desmarcar eso y hacer que la empresa tenga una cultura apropiada para sacar lo que quiera el equipo y las personas de la empresa. Y ahora mismo nuestro futuro pasa como te decía, por hacer que el propósito es lo que hemos decidido entre todos, y además ha sido revisado y validado por 70 y pico personas de la compañía, con una muestra representativa de todos los estamentos de la empresa y con unas veintitantas personas de menos de 30 años, han elegido, han ayudado en definir este propósito. Nuestro objetivo es que ese propósito realmente capilarice en la cultura y que entre todos creamos esa cultura, que tenga en el epicentro del propósito.

Respuesta a la pregunta 4.

- Innovación.
- Solvencia.
- Anticipación.

- Y familia.

Respuesta a la pregunta 5.

- Pues para mí la innovación es entender todos los días que lo que hemos hecho hasta ayer y lo que sabíamos hasta ayer no valdrá para nuestro futuro. De tal manera que eso nos lleva a estar convencidos de que tenemos que aprender más, tenemos que buscar más y tenemos que hacer que todo eso que aprendemos y buscamos o que nos piden los clientes, tenemos que ser capaces de convertirlos en productos o servicios que facturemos.
- La solvencia, lo que significa para mí, es que tenemos que hacer consecuentes, escrupulosos con lo que decimos que hacemos o prometemos que hacemos y lo que entregamos. Y tenemos que ser capaces de primero cumplir y luego sorprender. Eso para mí sería la solvencia.
- Anticipación. Bueno, pues tiene que ver con esa cultura de la innovación. Tiene que llevarnos a anticipar, anticipar las necesidades de nuestros clientes, anticipar las necesidades del mercado, anticipar las necesidades de nuestra gente, de formación de desarrollo, es decir, que sean capaces de ver y que les hagamos ver dónde pueden llegar. Yo siempre he dicho que al equipo hay que tratarlo y pedirle lo que lo que tú ves, a dónde lo puedes llevar, porque si solamente se quedan en ser lo que son o en tratarlos, en ser lo que son, al final siempre se quedarán en ser lo que son. Y siempre creo que primero que por el contexto que nos lo pide y segundo, porque creo que todas las personas somos capaces de estirarnos más y de llegar a ser más, tenemos que ser capaces de anticiparnos a eso y hacer ver a la persona y hacer ver al cliente y hacer ver a la empresa que puede ir mucho más lejos de donde está.
- Familia: bueno, somos una empresa familiar y nos enorgullecemos de ello y nos gestionamos por ello. Es decir, al final nuestro modelo de empresa familiar nos lleva a estar convencidos de que vamos a estar aquí y que la familia propietaria no se va a deshacer de la empresa en ningún caso. Y eso te hace pensar que tu proyecto personal y profesional te tiene que sobrepasar a ti. Tanto en el puesto como en lo que haces, como en todo. Por lo tanto, eso nos ayuda y trabajamos desde el convencimiento de que es así y eso nos hace tomar decisiones de inversión o decisiones de crecimiento, o decisiones de riesgos o de cálculo de riesgos, pues acompasado a ese hecho.

Respuesta a la pregunta 6.

Una marca fresca, una marca que impacte, una marca que genere, que genere contenidos y que genere imagen y que se cultive para llegar a ser esa marca, que invierta en un montón de cosas para generar esa marca.

Respuesta a la pregunta 7.

Yo creo que nosotros no somos una *lovemark*, somos una empresa que puede tener ciertos criterios que hagan tanto los clientes como los empleados tengan cierto orgullo de pertenencia o de relación con la marca. Pero no creo que seamos una marca, que seamos capaces de crear ese *lovemark* como otras que sí lo están haciendo fenomenal. O sea, que no estoy diciendo que nosotros o nuestro sector no pueda generar *lovemarks*, no estoy diciendo eso, al revés, yo creo que algunos lo están haciendo muy bien y nosotros hasta la fecha no hemos sido capaces, no hemos focalizado o no lo hemos sabido hacer en crear esa imagen de marca.

Respuesta a la pregunta 8.

Bueno, yo creo que la nuestra no lo es. En cuanto al sentido, digamos, de ser una marca y que genere pasión, no creo que estemos ahí y en y no sé si lo tenemos que estar, pero ahora mismo no lo estamos. Vale, eso no quita para que mucha gente del sector que nos conoce sabe quiénes somos. Yo creo que tenemos en la mente de la gente esos criterios que te he descrito antes, de acuerdo, y nos lo hacen ver y nos lo hacen saber, pero por ejemplo, a las marcas de aquí de la comunidad que lo están haciendo muy bien, como *lovemark* más para captar empleados y para captar talento. No, no estamos ahí, no es no, no sé si deberíamos estar o no, pero el hecho es que no estamos.

Respuesta a la pregunta 9.

Bueno, yo creo que sí. Podríamos hablar de niveles de digitalización y de hasta dónde y en qué, pero yo creo que sí está digitalizada, yo creo que relativamente sí, tanto por la acepción de la RAE como por lo que por lo que hacen los equipos de marketing para hacer que esa marca esté digitalizada y tenga un ente digital y se le conozca por distintos medios.

Respuesta a la pregunta 10.

Integra es una empresa bastante digitalizada porque es un tema que me ha preocupado siempre y te voy a explicar por qué. Porque yo he viajado, viajo bastante, pues todas las semanas viajo a Madrid y de hecho ésta tenía que estar en Estados Unidos. Entonces a mí me preocupaba muchísimo en los 2000 poco, 2005, seis, siete que yo pudiera trabajar

exactamente igual. Y cuando digo yo, digo toda la empresa, pudiera trabajar exactamente igual cuando estaba en la oficina que cuando no. Entonces en cuanto fueron saliendo medios, los adoptamos todos para de tal manera que cuando yo esté en Estados Unidos o en Europa, cualquier persona de la compañía puede estar en la oficina igual que puede estar en cualquier parte del mundo trabajando, pero no ahora. No, no es que la pandemia.. nosotros en el año 12 13 y ya teníamos todo como para estar. O te doy otro indicador muy clave de cuando 2002, 2013 2025 cambiar el portátil costaba dos días, hoy dos minutos. Eso es estar perfectamente digitalizado. El hecho de que de que no haya ningún tipo de acción... pierdes un portátil, antes perder un portátil era un caos, porque tenías un montón de cosas, montarte un portátil era un caos. Y eso para mí fue siempre muy importante. Te diría que desde 2011, 12, o sea, todo estaba en la nube. Nosotros fuimos los primeros que probamos BPOS, lo anterior anterior al Office 365 por supuesto, Intranet, documentación, todo, el ERP, todo está en la nube. También es cierto que nosotros, las empresas, EFOR (nombre antes de Integra) fue el primer centro por el internet de Zaragoza, por lo tanto toda la parte de servidores, toda la parte de dar servicio de *hosting* dedicado, entonces yo lo llevamos en la sangre, por lo tanto lo entendimos así.

Respuesta a la pregunta 11.

¿Una empresa o una marca? Una empresa está digitalizada, para mí, si es capaz de tener un gemelo digital de toda su gestión y no necesita ningún tipo de acción que no sea digital para gestionarse. Es decir, tú estás digitalizada, pero ahora mismo estás tomando notas en un papel. Como una persona digitalizada. Realmente eso es. No debería ser así. ¿Me explico? Y una persona digitalizada debería entender que aparte de estar grabando, podría utilizar una herramienta de transcripción digital para no tener que estar escribiendo. Ese es el top de los tops. Vale, entonces hasta llegar ahí es como la de la marca digital. Puedes empezar diciendo ahí cuánto tengo hasta llegar hasta ahí, cuánto tengo de mi proceso digital. Estoy en la empresa. Aparte de tener medios digitales, marketing digital, tengo todos mis procesos *core* y estratégicos y de soporte de alguna manera basados en soporte digitales. Mi comunicación corporativa es digital... La digitalización puede ser enorme o puede ser por fases. Te llevaba al extremo para que veas un poquito lo que puede ser.

Respuesta a la pregunta 12.

- Trabajadores. *Mail* los primeros días de cada mes, personal, de reflexiones. Además, todos los meses una *news* corporativa y una que se llama Integra Identity. Y otra, Cosas de Marketing. Además de eso, hay comunicaciones sectoriales, que llamamos de operaciones, le mandamos a un comercial todo lo que se ha hecho desde el punto de vista de marketing. Comunicaciones, eventos, webinars,

encuestas, para que lo tenga todo en un solo *mail* y pueda dirigir noticias destacadas, puede dirigir a sus clientes la comunicación del crea de una manera personalizada. Además, al equipo de expansión y marketing todos los fines de semana se le manda un *clipping* de prensa brutal desde hace tres años que lo hace una persona del equipo y que lo empezó a hacer por pandemia y ahora lo dejamos como tal.

- Consumidor final.
- Medios de comunicación: cuando tenemos algo interesante, es decir, no somos una empresa que haya estado nunca muy expuesta a medios de comunicación, pero ahora sí que es cierto que cuando, por ejemplo, cuando nos dieron el premio a la empresa familiar se hace una nota de prensa, pero si no, no somos una empresa que haga.
- Organizaciones empresariales.
- Proveedores.
- Centros de educación.
- Otros: *startups*.

Respuesta a la pregunta 13.

Público	Frecuencia								
	Diaria	Semanal	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual	Puntual
Trabajadores		x	x						
Consumidor final		x							
Otras Empresas		x							
MMCC									x
Instituciones públicas									x
Org. empresariales		x							
Proveedores		x							
Centros de educación									
Otros									

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final	x	x	x		x	x
Otras Empresas	x	x	x		x	x
MMCC		x		x	x	
Instituciones públicas		x		x	x	
Org. empresariales	x	x	x		x	x
Proveedores	x	x	x		x	x
Centros de educación				x		x
Otros						

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	NewsL.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x	x	x		x	x	x	x	x
Consumidor final	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Otras Empresas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MMCC	x								
Instituciones públicas	x						x	x	
Org. empresariales	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Proveedores	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Centros de educación	x						x	x	x
Otros									

Respuesta a la pregunta 16.

Hay grupos dentro de los empleados, pero a todos lo que trato de transmitirles es dónde está la compañía, cuál es la estrategia y qué pasos estamos dando para conseguir alcanzar los resultados que nos hemos marcado. Al igual que les trato de informar y comentar, pues cómo va el mercado, como van las cosas, cómo va nuestra relación con fabricantes a, o sea, mejor no esté muy a su a su mano y que les pueda dar una información complementaria de su trabajo para que vean lo que hacemos. A las empresas de vez en cuando lo que mando son correos un poco de información general de dónde está la compañía, qué es lo que estamos haciendo y o de algún evento específico. Por ejemplo, cuando asistimos a algún evento o somos expositores por ejemplo en el IOT Congress, dando una comunicación vertical a contactos, a empresas y tal, para que sepan de mi mano que vamos a estar ahí.

Respuesta a la pregunta 17.

Con empleados de cualquier cosa. Es decir, que no me restrinjo en los temas a hablar. De hecho, primero no tengo ni despacho, esta es la sala en la que estoy aquí cuando estoy, es una sala totalmente abierta. Por las tardes ya puedes ver en primera mano lo qué es el teletrabajo en esta casa o trabajo flexible. Pero siempre que estoy aquí siempre está entrando o entra o sale, se despide la gente que podemos hacer cualquier cosa. Trato de ser un tío bastante cercano. Con el exterior hablamos de muchas cosas del mercado, hablamos de hacia dónde va la tecnología, vamos lógicamente de temas comerciales, hablamos de personas. Cuando estás todos los días en la calle, pasando por los empleados, hablas de todo. Es decir, yo no tengo una intención concreta cuando estoy hablando con un cliente, evidentemente hay una intención que es que la persona, ya no es que compre, es que confía en nosotros. Por lo tanto, para generar esa confianza siempre digo que de lo último que hablo siempre es de lo que quiero vender. O sea que mientras llega una primera y una segunda ronda y tal, eso llegará cuando llegue, pero el plazo para generar esa confianza o rebajar ese miedo para hacer la venta, es trabajar. El miedo al final es intentar informarle de por qué estamos, cómo trabajamos y lo último es lo que hacemos.

Entonces en ese camino de por qué, cómo y qué apporto, pues me puede tocar casi cualquier tema valen.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

Internamente lo que intentamos hacer, o lo que intento hacer, es acercar a lo que puede ser en una empresa grande, muy difuso y muy muy etéreo y que no afecta a la mayoría de las personas en su trabajo diario, que puede ser la estrategia, o dónde estamos o por qué estamos, o por qué hacemos ciertas cosas. Trato de contar por qué hacemos esas cosas o por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo y cómo eso va a contribuir al final a crear una mejor empresa o una mejor estructura. Y cómo eso al final va a repercutir en que todo el equipo incluido yo se vean beneficiados. No sé si es una estrategia o no, que al final lo que tratamos es o lo que trato es de acercar algo que para una persona que está programando, para una persona que hace una tarea concreta, ya sea de marketing, no sea de sistemas, o sea de estrategia, o sea de persona que nos está ayudando con la limpieza, que se entienda por qué estamos aquí. Y eso es algo que es importante con los empleados, el hecho de acercarles la estrategia, el acercarles el hecho de que contribuyen a algo muy importante dentro de algo que es muy grande y muy importante y que todos sabes que todos contribuyen a ello, lo que tienen que sentirse también orgullosos de todos sus compañeros, porque al final otra de las cualidades que pasa en una compañía medio grande es que cada uno se centra en su trabajo y se cree que su trabajo, gracias a ese trabajo vivimos, pero al final vivimos gracias al trabajo de todos los clientes. Todos se tienen que sentir en el momento de partícipes, sino sino protagonistas y contributivos. Entonces, entonces, bueno, pues eso es algo que trato de hacer. Por otra parte, con los con los clientes, que podría decirte que casi utilizamos la misma estrategia. El tema es que la gente con los clientes lo que intentas es que el cliente tenga una idea más de nuestra solvencia, de nuestra competencia y de nuestras referencias, que al final y cuando hablo de referencias no hablo de casos de éxito de clientes, eso es parte o una parte pequeño, pero hay otro tipo de referencias que para mí indican mucha solvencia. Es decir, al final para mí la innovación es algo que tratamos siempre de comunicar o la inversión que hacemos en formación o la inversión que hacemos en producto. ¿Por qué? Porque al final el cliente va a valorar eso por encima de, al final el cliente va a recibir siempre cuatro, cinco, seis, ocho *inputs* de gente que al final hace cosas parecidas o que dice que hace lo mismo que hacemos nosotros. Entonces yo creo que ahí o entras en la guerra del precio o entras en la guerra de la diferenciación. Nosotros hemos apostado siempre por la diferenciación.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí.

Respuesta a la pregunta 22.

Bueno, pues en todas comunicaciones digitales, pues tenemos un sistema de marketing *automation*, incluyendo mis correos para saber desde quién las abre, las lee, quién interacciona con ellas... y sé de cada correo que mando a toda la compañía, cuántos lo han abierto, quiénes y cuántos han hecho clic en alguna noticia que les he puesto o un vídeo que les he puesto. Y eso te da un resultado. Y lo hacemos en todas las comunicaciones. Ya te he dicho antes las operaciones, de recursos humanos. De hecho, varios tipos de comunicaciones, todas están *trackeadas*. No sé si es bueno o malo, yo creo que es bueno. No te digo que no voy a buscar... "Oye, Sandra no le ha leído, voy a hablar con Sandra a ver si me lee", no es exactamente así, pero al final si, lo digo siempre, si al final una comunicación no te la abre un porcentaje importante de la compañía, pues igual que con los clientes es que no tienes tracción, pero puedes enviar 80.000 correos, pero si no te abren no te vale para nada. Para saber eso, tienes que hacer seguimiento.

Respuesta a la pregunta 23.

La comunicación, mi jefe siempre dice que a pesar de todo lo que hacemos, nuestro nivel de comunicación es negativo, es decir, que yo creo que la comunicación es uno de esos paradigmas en los cuales por más que hagas como te decía antes, puedes obtener resultados muy malos. Y además me pasa muchas veces que siempre vas a encontrar gente que dice que comunicas mal o comunicas poco. En mi experiencia hay muchísima gente que dice eso, pero tiene un problema que es que no ha leído lo que has comunicado. Yo me he encontrado muchísimos, muchísimos casos en los cuales había personas que me decían que no sabía una cosa o tal, "es que no lo habéis comunicado". No es que no te has leído el correo. Entonces es un tema muy complicado. Yo también entiendo que al final si coges todos los correos que te he dicho que mandamos, hay algunas veces que yo mismo pienso: "Ostras, igual son demasiados". Entonces hace unos años monté un comité de comunicación interna para saber, para tratar de trabajar y escuchar a mucha gente, pero la comunicación creo que es un reflejo muy bueno de los tipos de personas que tienes y de que cada persona es distinta, ¿sabes? Y de que también es lo que se dice de los periódicos, que lo que es noticia hoy, será papel para tirar mañana, que es lo que pasa, que

la persona que recibe X correos 20, 30 y va en uno de ellos con la comunicación de la empresa de esa semana, si no lo lee en un momento o lo deja, al día siguiente tiene otros 30 correos. Por lo tanto, la verdad es que no les echo la culpa. Por lo tanto, hay muchas veces que es entendible que no lo lean todo. Dicho esto, cómo creo que debe ser la comunicación, la comunicación tiene que ser honesta, que sea real, no vale de nada contar todos los días los miles de personas que somos, los miles de millones que facturamos, si no es verdad, por al final la gente lo va a ver. Ahí nosotros venimos de un perfil muy bajo de comunicación. Nuestro presidente y yo mismo somos gente que no estamos diciendo lo buenos que somos y lo que hacen bien y... no somos para nada de eso. Entonces eso es importante, no digo que esté bien, digo lo que es. De hecho, el premio de la empresa familiar fue el primer premio en la historia que Carlos salió a hablar, nunca, siempre los he recogido yo, siempre he hablado yo. Entonces, lo digo para que conozcas un poquito nuestro esquema mental, vale. Entonces, a partir de ahí tratamos de contar las cosas. Tratamos de intentar hacer que sean interesantes para el equipo. De ser muy diversos y muy inclusivos, y no solamente de género, sino de todas las líneas de negocio y de todas las áreas que tenemos. Porque cuando vas creciendo tú lo sabes mejor que yo, te pierdes cosas. Entonces intentamos, y es una de las cosas que siempre digo, hay que contar un poco de todo, una cosa de estrategia, una cosa de formación, entonces empiezas a engordar la comunicación, y la cosa de Madrid, y una cosa de Valencia, entonces al final es un tocho así. Habrá gente que no se lo lee, porque aunque nosotros creamos que es muy interesante lo que hacen los compañeros de Bilbao a los de Bilbao les interesa, a los de Huelva igual no... La verdad que me encantaría saber más, hacerlo mejor y sobre todo cumplir los objetivos y alcanzar resultados. A esto le doy muchas vueltas. He hecho muchas cosas y aun así siento que no, que no lo hacemos bien, pero no sé si hay alguien que lo haga bien.

Respuesta a la pregunta 24.

Dependientes del CEO.

Respuesta a la pregunta 25.

Ahora mismo el CMO (*Chief Marketing Officer*), del cual depende el equipo de marketing corporativo y depende directamente del CEO. Nosotros no hemos tenido tiempo hasta este año y antes seguía dependiendo directamente del CEO.

Respuesta a la pregunta 26.

Pues ahora mismo, interna y externa, creo que son 13. 12-13. Teniendo en cuenta que la parte de comunicación está dentro del departamento de marketing corporativo.

Respuesta a la pregunta 27.

Bueno, el liderazgo... no me quiero poner muy teórico. Voy a hablar más desde el corazón. Para mí, el liderazgo. Y cuando hablamos de liderazgo, no querría hablar de lo de lo humano y de lo divino sino de lo que conocemos nosotros en las empresas como liderazgo. Porque cuando hablas de grandes líderes, para mí grandes líderes son los que transforman el mundo y que realmente la gente les mueve a hacer cosas que ellos creían que no eran capaces y les siguen porque realmente tienen esa capacidad de ser seguidos. Entonces eso para mí sería liderazgo de gente, desde Teresa de Calcuta o Martin Luther King... Pero como no estoy hablando de eso, vale, en las empresas ¿cuál es mi idea o mi concepción, o de lo que trato de hacer de liderazgo? Bueno, pues ser una persona que trata a las personas como personas, que sea capaz de que les sigan, de que sea capaz, pero no porque quiera que le sigan, sino porque quieren seguirle y quieren hacer cosas e ir a un estado de desarrollo superior y eso pues haga que todos sean mejores personas y mejores profesionales. Para mí el liderazgo va un poquito de eso, de ser capaz de sacar a alguien que sabe sacar lo mejor de ti porque tú quieres y estás convencido de ello y quieres aportar eso en este caso a la compañía.

Respuesta a la pregunta 28.

Sí.

Respuesta a la pregunta 29.

- Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa.
- Actividades formativas con profesionales especializados externos.
- Programas de mentorías o tutorías personalizadas.
- Programas de autoformación.

Para mí es muy relevante la lectura. Yo he tenido la suerte de trabajar con varias personas que son buenos líderes y llevo 18 años pegado a mi líder, que es Carlos Pascual, y Carlos, ¿cómo me ha ayudado a desarrollar el liderazgo? Uno con el ejemplo, pero dos también con la formación. Nosotros leemos mucho, de hecho nos regalamos libros siempre por los cumpleaños, un equipo de personas dentro de la compañía y de tocarlos con esa estrategia. Y leemos mucho y nos recomendamos muchos libros. Tengo un montón, un montón de

libros de liderazgo que no solamente los he leído, sino que han servido de base para ayudar al equipo a desarrollarse y seguir creciendo. La lectura es algo fundamental. Porque el ejemplo está fenomenal, el explicar las cosas está fenomenal, pero creo que la lectura de libros temáticos y hechos por gente que sabe mucho más que estuve, que son capaces de expresarlo en palabras, pues ayudan muchísimo a desarrollar el liderazgo, porque al final tú lees la teoría y luego cuando ves la práctica o cuando dices "ostras, esto lo leí aquí, esto que ha pasado o esto que tal..." Entonces yo creo que es la lectura hace mucho y por supuesto tengo una *coach*, tenemos reuniones temáticas o personales con el equipo, hacemos muchas cosas.

Respuesta a la pregunta 30.

A mí personalmente la habilidad comunicativa más importante en una organización es ser capaz de expresarte bien persona a persona, es decir, el contacto persona a persona creo que es la manera de comunicar más intensa, más profunda, que crea más cambio y que crea más en la otra persona. Para hacer eso bien necesitas desarrollar tus habilidades de comunicación oral y de expresión y ser capaz de expresarte adecuadamente. Expresión no verbal aún más fundamental. Comunicamos aún más con lo que con lo que transmitimos no verbalmente que con lo que comentábamos verbalmente. Pero luego es muy importante mi experiencia, lo que yo he visto, hay muchísima gente que no es capaz de preparar bien las ideas y explicarlas, de argumentar y sobre todo llegar. Todo el mundo somos capaces de hablar. Ya, pero hablar no es comunicar y tú puedes tener unas ideas fabulosas, puedes tener una idea brillante, puedes tener un mensaje potente, pero me encuentro muchísima gente que no es capaz de concebirlo adecuadamente, preparar su orden de los mensajes, una introducción, un desarrollo y un desenlace. Entonces creo que eso es importante.

Respuesta a la pregunta 31.

Seguramente menos de lo que debiera o me gustaría. De hecho, alguna vez he pensado y por ejemplos que he visto y he conocido en algún momento dado, necesitaría a alguien que me ayude a expresarme mejor, a hablar mejor, etcétera Si he tenido la suerte de que dentro de esas personas que me ayudan en la parte de *coaching* de liderazgo, pues también hemos trabajado, esto.

Respuesta a la pregunta 32.

Mi equipo me ayuda. Y gente externa. Históricamente en cualquier discurso o charla que doy siempre había algún psicólogo tomando notas y luego me daba su *feedback*.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: 8
- Autorregulación: 4
- Empatizar: 8
- Conciencia social y habilidades sociales: 7
- Motivación al logro: 8

Respuesta a la pregunta 34.

La autoconciencia es fundamental, o sea, conocerse a uno mismo te aseguro que es una cosa que es que desde crío me ha preocupado. Es brutal. El hablarte de manera sincera contigo mismo es fundamental. Si no, no puedes hacer nada con nadie, si no lo entiendes... Yo la que te he puesto que he suspendido es porque, primero yo nunca pongo un 9 o 10, pero la autorregulación es la que más me cuesta, porque es cierto que el impulso y es cierto que he cambiado mucho con los años, pero, hace poco hicimos una reunión con los equipos motor, motores, la estructura, la columna vertebral de la compañía. Y nos preguntaban, hacemos un espacio que es que nos pregunten cosas a Carlos y a mí y alguien me preguntó que admirábamos o que valorábamos el uno del otro y si habíamos evolucionado con el tiempo. Y Carlos explicaba que fíjate que que hemos mejorado mucho en el control de mi impulso, que antes era capaz de saltar la mesa cinco, que son cosas que la autorregulación es fundamental. Y en un sector como el tecnológico, pues sometido a una presión y a unos cambios. Y todos con los que hemos convivido los últimos años, una presión por las personas muy importante o aprendes a autorregularte o estás muy, muy fastidiado. Entonces yo creo que de manera priorizada, el autoconocimiento, la autorregulación, es cierto que también hay otras teorías que dicen que el líder debe ser capaz de tener una experiencia. Por ejemplo, en el tema que tratas y el tema tecnológico, pues eso se vuelve fundamental. Y eso es algo que sí, que lo que lo vivo, es decir, al final creo y muchas veces me he planteado e incluso para sustituirme a mí en el futuro. Hace poco, hace una semana, dos tenía esta conversación conmigo mismo. Si realmente una persona de personas, una persona más humanista, la persona con la formación más humanista, una persona con una gran formación y con las buenas prácticas de liderazgo, pero no sabiendo de tecnología y no sabiendo de nuestro negocio, podría, podría sustituirme. Yo creo que ya un liderazgo como se ha hecho durante muchos años, financiero o un liderazgo tal, no funciona en este mercado. Tengo que las vivencias y conocimientos relacionados con la tecnología que son fundamentales. No sé en qué nivel, pero no sé si sería el 1, 2, 3 o 4. Creo que sí, que el autoconocimiento y la autorregulación es fundamental. Creo que la parte humanista, la parte de empatía y gestión de las personas,

es fundamental, pero creo que con eso solo no vale. Creo que la experiencia del entorno, la experiencia de la tecnología, el conocimiento, va a seguir siendo muy importante.

Respuesta a la pregunta 35.

El que quisiera mi equipo, y el que el que realmente fuera realmente motivador trabajar con y fuera realmente alguien que las personas respetaran y que sintieran respeto por ellos.

Respuesta a la pregunta 36.

Sí

Respuesta a la pregunta 37.

Desde el principio hasta el final. En el momento en el que estamos buscando un liderazgo realmente aglutinador y realmente motivante para las personas no se puede hacer si no eres comunicador. Si eres un buen comunicador y llegas a la gente. No lo veo posible. En otras épocas, en otros entornos, u otro tipo de... pero eso para mí no es liderazgo, es simplemente dirección.

Tabla resumen de la entrevista.

Félix Gil, CEO de Integra.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Seriedad, historia, innovación, futuro y cultura.
3	Definición de intangibles.	<p>Seriedad: transmitir sobriedad.</p> <p>Historia: es solvencia y proyecta el futuro, es decir, hoy estamos aquí y vamos a seguir estando. La historia está unida al concepto diversificación.</p> <p>Innovación: atributo y criterio que define y marca cómo queremos ser. Este concepto está unido al término anticipación.</p> <p>Futuro: los propósitos que permiten que capilarice la estrategia, cultura y procesos.</p> <p>Cultura: Innovación que se come en el desayuno a la estrategia.</p>
4	4 atributos tangibles de tu marca	Innovación, solvencia, anticipación y familia.

5	Definición de tangibles.	<p>Innovación: entender todos los días que lo que hemos hecho hasta ayer y lo que sabíamos hasta ayer no valdrá para nuestro futuro. De tal manera que eso nos lleva a estar convencidos de que tenemos que aprender más, tenemos que buscar más y tenemos que hacer que todo eso que aprendemos y buscamos o que nos piden los clientes, tenemos que ser capaces de convertirlos en productos o servicios que facturemos.</p> <p>Solvencia: significa ser consecuentes, escrupulosos con lo que decimos que hacemos o prometemos que hacemos y lo que entregamos. Y tenemos que ser capaces de cumplir y luego sorprender.</p> <p>Anticipación: tiene que ver con esa cultura de la innovación. Tiene que llevarnos a anticipar las necesidades de nuestros clientes, anticipar las necesidades del mercado, anticipar las necesidades de nuestra gente, de formación, de desarrollo, es decir, que sean capaces de ver y que les hagamos ver dónde pueden llegar.</p> <p>Familia: bueno, somos una empresa familiar y nos enorgullecemos de ello y nos gestionamos por ello. Nuestro modelo de empresa familiar nos lleva a estar convencidos de que vamos a estar aquí y que la familia propietaria no se va a deshacer de la empresa en ningún caso. Y eso te hace pensar que tu proyecto personal y profesional te tiene que sobrepasar a ti. Eso nos ayuda y trabajamos desde el convencimiento de que es así y eso nos hace tomar decisiones de inversión, crecimiento, riesgo...</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Una marca fresca, una marca que impacte, una marca que genere contenidos e imagen. Y que se cultive para llegar a ser esa marca, que invierta en un montón de cosas para generar esa marca.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	No.
8	¿Por qué?	Todavía no generamos pasión, esto no quita para que mucha gente del sector sepa quiénes somos.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Trabajamos como en la oficina desde cualquier parte del mundo, los cambios de portátiles se realizan en 2 minutos, todo lo tenemos alojado en la nube...

11	Rasgos de la digitalización.	Una empresa está digitalizada para mí si es capaz de tener un gemelo digital de toda su gestión y no necesita ningún tipo de acción que no sea digital para gestionarse.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, consumidor final, medios de comunicación, organizaciones empresariales, proveedores, centros de educación y startups.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	<p>Interno: dónde está la compañía, cuál es la estrategia, y qué pasos estamos dando para conseguir alcanzar los resultados que nos hemos marcado. Trato de informar y comentar cómo va el mercado, cómo van las cosas, cómo va nuestra relación con fabricantes.</p> <p>Externo: información general de dónde está la compañía, qué es lo que estamos haciendo y los eventos en los que participamos.</p>
17	Conversaciones con tus públicos.	<p>Interno: con los empleados de cualquier cosa.</p> <p>Externo: del mercado, hacia dónde va la tecnología, temas comerciales, personas...</p>
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.
19	¿Cuáles?	Contar por qué hacemos esas cosas o por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo y cómo eso va a contribuir al final a crear una mejor empresa o una mejor estructura. (Tanto al público interno como externo).
20	¿Les das seguimiento?	Sí.
21	¿Las mides?	Sí.
22	¿Cómo?	Marketing <i>automation</i> y <i>trackeo</i> de comunicaciones.
23	La comunicación en una organización.	La comunicación tiene que ser honesta, que sea real, no vale de nada contar todos los días los miles de personas que somos, los miles de millones que facturamos, si no es verdad, porque al final la gente lo va a ver.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	Dependientes del CEO.

25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	CMO (Chief Marketing Officer), del cual depende el equipo de marketing corporativo y depende directamente del CEO.
26	Personas en comunicación.	12-13.
27	Definición de liderazgo.	Ser una persona que trata a las personas como personas, que sea capaz de que le sigan, de que sea capaz, pero no porque quiera que le sigan, sino porque quieren seguirle y quieren hacer cosas e ir a un estado de desarrollo superior y eso pues haga que todos sean mejores personas y mejores profesionales. Para mí el liderazgo va un poquito de eso, de ser capaz de sacar a alguien que sabe sacar lo mejor de ti porque tú quieres y estás convencido de ello y quieres aportar eso en este caso a la compañía.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Actividades formativas internas entre miembros de la propia empresa, actividades formativas con profesionales especializados externos, programas de mentorías o tutorías personalizadas, programas de autoformación y lectura.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Comunicación oral y no verbal, capacidad para expresarse bien persona a persona y orden en la transmisión del mensaje.
31	¿Las trabajas?	Sí, pero menos de lo que debería o me gustaría.
32	¿Cómo?	Con ayuda de mi equipo y gente externa. Históricamente en cualquier discurso o charla que doy siempre había algún psicólogo tomando notas y luego me daba su <i>feedback</i> .
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 8. Autorregulación: 4. Empatía: 8. Conciencia social y habilidades sociales: 7. Motivación al logro: 8.
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Autoconciencia, autorregulación, autoconocimiento, experiencia, humanismo-empatía.
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	El que quisiera mi equipo y el que realmente fuera motivador para trabajar con. Alguien que las personas respetaran y que sintieran respeto por ellos.
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	En el momento en el que estamos buscando un

		liderazgo realmente aglutinador y realmente motivante para las personas, no se puede hacer si no eres comunicador. Si eres un buen comunicador, llegas a la gente.
--	--	--

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

Félix Gil, CEO de Integra.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta con la mirada durante toda la entrevista. Sólo la desvía cuando se muestra reflexivo acerca de alguna cuestión.
Gesto facial	Amable y comedido.
Sonrisa	Posee una sonrisa leve y tímida, aunque cercana. Se muestra serio cuando habla de aspectos más rotundos como la pandemia.
Posición durante la entrevista	Sentado de manera cómoda, con las piernas cruzadas. En ocasiones se acerca a la mesa, en otras apoya los brazos en ella, en otras se separa más de la mesa.
Uso de las manos	Gesticula de manera natural, regular aunque comedida y siempre acompasando con los gestos lo que explica verbalmente.
Tono de voz	Tono medio, sosegado y regular. En ocasiones lo baja cuando reflexiona de manera más profunda acerca de alguna cuestión.
Ritmo y estilo del discurso	Ritmo regular y pausado. Expresa sus ideas con calma. Su discurso es culto.
Capacidad discursiva	Elevada capacidad explicativa de sus ideas, añade ejemplos anécdotas. Desarrolla sus ideas con amplitud sin necesidad de repreguntarle.
Capacidad expresiva	Transmite rigurosidad y seriedad, aunque no un amplio abanico de expresiones. Se muestra profundo.
Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Traje oscuro y camisa clara.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en una sala de reuniones del lugar donde trabaja, con paredes de cristal. Sin ruidos del exterior. Al inicio hay algunas personas de la organización trabajando, al finalizar la conversación ya no queda nadie en la oficina. Nos sentamos el uno frente al otro.

ENTREVISTA 2. FERNANDO GIL, CEO DE BSH ELECTRODOMÉSTICOS.	
Formato	Presencial.
Lugar	Sala de reuniones ajena a su lugar de trabajo.
Fecha	10 de mayo de 2023 a las 16:00.
Duración	00:52:09
Comentarios	Acude con un cuaderno, bolígrafo y algunas ideas anotadas.
Estudios	Derecho

Respuesta a la pregunta 1.

Sí, sí. Todas las marcas tienen activos intangibles. De hecho, el valor de marca sólo existe en la mente de los consumidores. No es algo que tangibilices. Tú tienes un producto, pero hay una serie de aspectos no objetivos, que son los que lo crean y se van creando a lo largo de los años. Aquí hay que hacer una valoración. Tenemos muchas marcas. Yo me voy a ceñir fundamentalmente en Balay, pero tenemos marcas corporativas, tenemos marcas de productos, tenemos marcas de servicio. Me voy a centrar en Balay.

Respuesta a la pregunta 2 y 3.

- Para el consumidor español, la marca Balay. El primer valor es la cercanía. Es española, es de aquí, tiene historia, tradición, saber hacer... La marca Balay me conoce, conocía que necesitaba la mujer de los años 60, el consumidor de los 80, el consumidor de los de los 2000, de los 2020. Tiene una especie de empatía que hemos culminado últimamente con un mensaje que ha costado mucho encontrar, pero que resume esta cercanía que es "Tengo un amigo en Balay". Es una marca en la que puedes confiar. Tiene producción local y tiene un servicio de asistencia técnica muy eficaz. Esto es fundamental en los electrodomésticos y que sea local, pues como cada vez hay menos marcas nacionales, el consumidor, que ha trabajado mucho marcas nacionales, las valora. Esa sería la primera.
- La segunda, práctica. También tiene productos fáciles de usar, funcionales, pensados para las necesidades que tiene el consumidor español y tiene una excelente relación calidad precio.
- La tercera, me has preguntado cuatro, pero nosotros trabajamos siempre tres. La tercera es una marca dinámica. Es una marca atenta a las tendencias que se

actualiza mucho, que tiene actualizaciones de diseños modernos, es avanzada, no se queda atrás, no es una marca que digas, es viejuna, es histórica, siempre está con la última punta de lanza. El estar en un grupo alemán nos da esa ventaja que tenemos toda la carga de innovación y luego la publicidad es la que la va actualizando y mostrándola renovada, sin perder ese aura de marca, de confianza de toda la vida.

Respuesta a la pregunta 4 y 5.

¿Por qué nos compran la marca Balay?

- Primero, porque tiene una calidad contrastada, al estar en un grupo multinacional tienes mucho músculo financiero para desarrollar innovaciones que se incorporan a todas las marcas.
- Dos. Es una marca que es muy fácil vender para la distribución porque con toda la fuerza de publicidad que hacemos, mucha gente va a la tienda con la marca ya comprada. No hay que hacer el esfuerzo y eso facilita mucho.
- Otro eje objetivo o tangible es la calidad de los servicios que da la marca. Y tú puedes tener un problema con Balay. En dos días hemos arreglado todo. Eso exige tener detrás una organización de más de mil personas comparada con otros importadores que no tienen este servicio, que es fundamental. Hay que mantener los electrodomésticos
- Y la 4.^a es importante. El precio. Es una marca es un poco como dicen Seat, es como un Audi barato, pues al final la chapa, los ingenieros, la calidad pues es igual, pero es mucho más barata.

Respuesta a la pregunta 6.

Pues de una *lovemark* hay mucha teoría sobre las marcas de nuestra experiencia con la marca Balay ha sido saber tocar la fibra sensible del consumidor y la emoción. Y entonces aquí se podría ver un árbol terrible de decisiones, de por qué la gente de una manera subjetiva decide, pero va desde el *Ginger musical* hasta el relacionar una marca que lees todos los días en el logo de tu frigorífico, que te funciona muy bien y que en ese momento es casi subliminal, pero asocias una música bonita a una experiencia objetivamente buena. Y si además hay un componente detrás de que de niño ya veías esa marca, pues entonces es un efecto explosivo. Luego las *lovemarks* las podrán definir según tenemos marcas en el segmento de lujo o marcas de servicio. Ahí los elementos serían distintos. Pero centrándonos en el *core* de la pregunta es la unión de estos tres aspectos que te comentaba.

Respuesta a la pregunta 7.

Sí, está en el *top of mind*, esto lo medimos muy bien. Precisamente por esta razón. Es probablemente la única marca de origen español que queda con un nivel de innovación y actualización brutal. Muchas han muerto y otras han desaparecido. Morir y desaparecer es lo mismo. Tú te acordarás. Te sonarán marcas como Fagor, como Edesa, como Corberó, como, Agni, Super Ser, Ignis, Agni eran marcas que nacieron en los años 60. Ya no están.

Respuesta a la pregunta 8.

Pues porque un consumidor sólo tiene en la cabeza 1,87 marcas de electrodomésticos, en media y hay más de 100. Si tú vas a un bar y preguntas al camarero qué marcas de electrodomésticos conoce, sólo sabe en media una coma ocho. Balay es una de ellas. Y es porque todos los años vas trabajando la parte emocional con algún año en el que trabajamos algún aspecto racional, también de prestación de producto, porque si no, al final no sabes qué estás comprando. Pero jugando mucho con las emociones consigues ese anclaje. Lo bueno es que los consumidores están en el país. Imagínate un país donde cada año se vaciara y vinieran otros consumidores. No podrías hacer *lovemarks*, a no ser que fueran internacionales. Pero aquí, aquí o en cualquier otro país, la gente vive. Y un año, otro año, otro año, otro año. Pues claro.

Respuesta a la pregunta 9.

La marca sí.

Respuesta a la pregunta 10.

La marca Balay está digitalizada porque incorpora el eje de lo que ahora la digitalización puede hacer en los electrodomésticos. El ejemplo más claro es la conectividad. Tú te puedes conectar a un lavavajillas de Balay desde el parquin y ponerlo en marcha, o lo puedes parar igual que digo un lavavajillas digo otra cosa. Entonces no es una marca que ofrezca sólo un producto barato. Contiene ese aspecto objetivo y racional de la digitalización. La empresa sí, porque desde el ecodiseño, el cómo fábricas dentro de la fábrica, la sensórica y programas que utilizas, el producto que generas, que es digital y que le puedes dar una vida posterior digital, pues tenemos un grado de digitalización que estamos llegando a la asíntota, en el sentido de que meter más dinero para digitalizar más no nos traería un beneficio que se exija a una lavadora. Si estuviésemos haciendo aviones de combate, sí, pero a una lavadora con lo que le estamos dando ya no hay que meter más dinero.

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final	x	x	x		x	
Otras Empresas						
MMCC						
Instituciones públicas						
Org. empresariales	x	x	x		x	x
Proveedores	x	x	x		x	x
Centros de educación	x	x	x		x	x
Otros: startups						

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Newsl.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Consumidor final	x	x	x	x	x				x
Otras Empresas									
MMCC									
Instituciones públicas									
Org. empresariales	x	x		x		x	x	x	x
Proveedores	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Centros de educación	x	x		x		x	x	x	x
Otros: startups									

Respuesta a la pregunta 16.

A ver, yo personalmente me comunico mucho con clientes y entonces es un contenido muy técnico y muy centrado en la relación transaccional que tenemos. Me comunico también mucho con instituciones que pueden ser o camerales o asociaciones gremiales como representante de la empresa, y entonces ahí también hay aspectos técnicos que pueden ser importantes en ese foro y muy centrados en lo que es en ese foro. Por ejemplo, el impuesto del plástico que han puesto ahora en la Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos. Vas a una reunión para hablar del impuesto del plástico. Me dirijo mucho al interior de la compañía, a los trabajadores en foros abiertos donde hacemos cada dos meses una sesión que comunicamos a mil personas, la marcha de la compañía y luego foros más específicos. Pues estás con los de compras, o estás con, y suelen ser también razonablemente técnicos. Y luego me comunico también que si me invitan a dar una conferencia AECOC o APD... Y entonces ahí un poco de lo que te piden hablar.

Respuesta a la pregunta 17.

Pues cuando son los tres primeros foros o los cuatro primeros foros, se circunscribe todo a por mi parte, doy una explicación y luego contesto a preguntas que me hacen. Entonces tienen un contenido bastante sectorial o bastante técnico. Y es en los foros donde te invitan,

donde ya te pueden preguntar cosas más generales, como por ejemplo cómo vemos el interés en seguir digitalizando nuestros productos, pregunta abierta, o cómo nos ha podido afectar la *Supply Chain* después de la pandemia. O cómo queremos gestionar la deslocalización y qué estamos haciendo, por ejemplo, para generar nuevas fuentes de suministro más cercanas y más seguras como puede ser Marruecos, a no China. Y luego alguna vez te hacen, te piden tu opinión personal, no ya como CEO, sino como pájaro viviente, cómo piensas que puede desarrollarse la industria en Europa o en España, entonces das tu opinión. Pero es que yo ahí siempre lo digo muy claro. Ahora me pregunta esto que como CEO no te puedo contestar, pero como persona, si te vale, te la doy.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

Pues tenemos una estrategia de comunicación. Hay estrategias de comunicación obligatorias que por lo tanto no son estrategia, que son muy técnicas. Por ejemplo, las cuentas anuales y las tienes que explicar, las auditorías. Y luego ya tienes explicaciones que pueden no ser obligatorias legalmente pero que haces, por ejemplo el informe de sostenibilidad. Entonces ahí hay una estrategia en la que centramos que en sostenibilidad, que es tan amplio como un círculo, y dices yo me voy a centrar en, por ejemplo, sostenibilidad en la economía circular de lo que hacemos o en la reducción de la huella de carbono. Que es un tópico, pero en una empresa industrial al final es lo más importante. Y hacia los consumidores, cada marca tiene en su estrategia de comunicación unos apelan como Balay más al sentimiento y la emoción y otras, como Siemens, apelan al lujo, al diseño y debajo de ahí hay toda una cascada de acciones que son coherentes con esa estrategia. Internamente también hay una definición de valores que todas empresas tienen con distintos logos y colores y que son todos lo mismo. Voy a ser honesto, voy a ser bueno, voy a pero lo pintas de manera diferente y entonces vamos haciendo de alguna manera sesiones, hacemos *workshops*, tenemos catalizadores que son personas que son embajadores que que utilizan el decir oye, es que la manera de comportarse dentro de BSH respecto al *compliance* es esta, y entonces vas haciendo tu pedagogía. Es una lista de diez valores universales y que BSH ha dicho “mi cultura quiero que sea en todo el mundo” con las adaptaciones locales a la cultura local que tenga que haber. Bueno, entonces es una mezcla de pedagogía de cómo quieres ser, no cómo eres, cómo quieres llegar a ser, y luego a partir las estrategias de lo que sea obligación legal está ahí.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí. Somos un comité cada cuatro meses donde vamos dando seguimiento a la evolución de todas estas acciones. Pues porque unas enganchan en el tiempo, porque exigen a veces una priorización distinta, porque esto se junta también con la estrategia de gestión de crisis en el caso de que surgiera y entonces a veces hay que adaptarla o darle seguimiento y ver la evolución que tiene.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí.

Respuesta a la pregunta 22.

Cada estrategia tiene sus KPIs y los KPIs parten desde objetivos generales a los que tienes que llegar. Por ejemplo, ahora son los KPIs lógicos en cuanto a diversidad. Pues aquí en Zaragoza el 93% somos de Zaragoza. Entonces claro, cuando estuve en París, pues ahí había una diversidad étnica muy fuerte. Aquí la diversidad es básicamente de género y hay unos KPI si vas avanzando o de edad, que son KPIs que habrá que poner. En cuanto a la economía circular, pues te ponen desde la central unos objetivos de cuánto producto tienes que poner, que sea reutilizable y cuánto producto en porcentaje de peso tiene que ser reciclado ya. En cuanto a la huella de carbono, pues en todos te ponen objetivos de qué porcentaje de consumo de gas, de energía o de agua tienes que tener respecto al año anterior o respecto a periodos anteriores. Los que son más sociales los KPI son encuestas de satisfacción que se hacen una vez al año en aspectos, pues crees que es útil lo que tu trabajo para medir un poco la temperatura. Eso no son KPIs tan claros como los anteriores, pero sí que te van dando un nivel de satisfacción. Y sobre eso vamos a ver.

Respuesta a la pregunta 23.

Pues la comunicación en una organización tiene que haber la estándar que es *top down*, lógicamente, pero hay una comunicación muy rica y cada vez más, que es lo que la gente que trabaja en tu empresa siente, quiere, desea, critica, valora. Hay que hablar mucho con la gente, triangular mucho, tener mucha información, tener estos embajadores que te decía. Medir con encuestas y preguntas abiertas y cerradas el que te den también información de este tipo. Eso es comunicación también. Comunicación no es solo emitir algo objetivo que tú quieres contar, sino en todos los sentidos y sin jerarquía poder saber cuál es el espíritu que hay en la en la misma. Se nos está produciendo un hecho que quizá es la primera generación que se produce, que llegamos a tener cuatro generaciones distintas alrededor de la misma mesa. Entonces, claro, yo trabajo con gente que tienen la edad de mis hijos,

que a mi me ven como un *boomer* ejerciente de absolutamente viejuno y obsoleto, y están hablando de unas cosas... pero qué tienes en la cabeza. Entonces es esa es una comunicación que hay que generar mucho, por supuesto. Luego no te cuento lo que ya es comunicación de una parte sobre aspectos legales, que de eso tal.

Respuesta a la pregunta 24.

Depende directamente de mí la responsable de comunicación, depende directamente del CEO. Lo que pasa es que da servicio lógicamente a toda la empresa y luego tiene, porque no tenemos un departamento de comunicación como Endesa, entonces vas teniendo embajadores en las fábricas y ella tiene su red.

Respuesta a la pregunta 25.

Pues el primer nivel de dirección es una parte muy importante de nuestro trabajo. Las direcciones, los jefes de departamento y luego muy, muy, muy importante, sobre todo en las fábricas, son los llamados jefes de equipo o capataces, que es como en el ejército. Los sargentos son la pieza más, más importante que tienes. Los que están en contacto con la tropa. Entonces, y porque además ellos tienen un juego dual, estos tienen que defender a sus soldados y tienen que defender en parte a la empresa, mientras que en otras posiciones jerárquicas puede ser más institucional.

Respuesta a la pregunta 26.

Pues es que no las tenemos censadas, porque a ver, directamente directamente estaremos cinco o seis muy directamente. Pero con todo este abanico de embajadores, pues más de 100, sí, sí, como una parte de su trabajo vale a Recursos Humanos, que son 50 y tantas personas en total, pues son uno de los brazos largos para llegar a todos sitios. El servicio médico, es que comunicación hay mucho.

Respuesta a la pregunta 27.

Pues el liderazgo para mí es básicamente que te sigan en lo que cuentas, en lo que predicas, en lo que pides, porque les generes confianza, porque estés *on the ground* que se dice, porque tengas legitimidad para defender lo que estás diciendo, porque sepan que has sido cocinero antes que fraile. Entonces esto en nuestra empresa, donde todos hemos sido cocineros antes que fraile, sorprende mucho por el grado de legitimidad que tiene la gente es muy fuerte porque no te han fichado y vienes de Nueva York y te ponen aquí. Eras 30 años y empezaste de adjunto de vendedor y has hecho todo. O sea, tiene que haber una coherencia entre lo que representas y lo que dices. Liderazgo también es no tener sólo

palabras de ánimo, sino afrontar los problemas cuando vienen como vienen y sobre todo, tratar a la gente como adultos. Eso de querer hacer un discurso siempre positivo para desmoralizar, al menos conmigo no va, todos alrededor de esta mesa sabemos lo que hay fuera. Somos adultos legitimados a tener miedo o no, esto hay.

Respuesta a la pregunta 28.

Pues sí, todos los días. Sospecho que es por una de las grandes áreas por las que me pagan, estar haciendo todo esto que te cuento. Me veo con mucha gente. Hoy, por ejemplo, me visto con seis o siete personas, hago reuniones globales, hago reuniones simplemente que venga alguien con quien no hablo hace un año y nos tomamos un café de media hora. Pregunta abierta ¿qué tal? ¿Cómo estás? Cuéntame. Y dejar que la gente te cuente, te pregunte de esos liderazgos, eso que dicen del *Toc de work* y que hacen los americanos de te metes ahora en el despacho en donde está la gente y los paras y te pones a hablar, a ver, porque ellos están con los cascos, están trabajando. No, yo voy a hablar con todo el mundo, pero no les voy a molestar mientras están trabajando. En el comedor, sentarte con los primeros que ves y decir oye, recordar quiénes sois, no lo sé. Es estar un poco involucrado. Siempre falta tiempo para. Lo más importante es hablar con la gente. Llega un punto en que decisiones técnicas te vienen ya preparadas, analizadas y casi en bandeja. En una posición de CEO. De alguna manera aceptas el riesgo, si tú confías en tu gente y saben más que tú, pues tiene que haber alguien al final que corra un riesgo a veces. Pues este es mi trabajo, corro el riesgo, pero yo creo que el liderazgo, volviendo al principio, es ser coherentes.

Respuesta a la pregunta 29.

- Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa. Tenemos un programa de liderazgo muy amplio, tanto para gente joven o para mujeres, hay un máster solo para mujeres en Madrid y entonces todos los años invitamos a que vaya alguna. Cuando pasas a niveles de dirección vas teniendo distintos cursos de formación y luego internamente también hay formación permanente. Al principio era obligatoria y luego nos dimos cuenta de que sólo tiene que ser obligatorio aquello que es legal. Es decir, en BSH cada dos años tienes que hacer un curso online de *compliance* de riesgo, de lavado de dinero, estos son obligatorios sí o sí. Entonces es formación obligatoria. Y luego antes les perseguíamos para que aprendieran inglés y no tenían interés. Otros no dijimos se acabó, financiamos unas plataformas. Si tú tienes interés, ya te meterás, y si no, problema. Si un día no te cualificas, no podrás ascender o no podrás quedarte donde estás. Pero eso de como una mamá persiguiendo al chico de los deberes se acabó totalmente.
- Actividades formativas con profesionales especializados externos.

- Programa de mentorías o tutorías personalizadas.
- Programas de autoformación.

Respuesta a la pregunta 30.

¿Las habilidades de la persona comunicativas? En principio, no tener un poquito de verbo. Tienes que saber comunicar incluso para esto damos formación desde el recién entrados, como hablar en público que parece algo tan básico. Y cuando te vienen estos de 25 años y todo es tipo, rollo, en plan, me renta algo, es un problema, vienen muy poco leídos. Sin capacidad de expresión, totalmente. No manejan vocabulario, tienen cuatro calificativos. Dices “¡Por Dios que vas a salir a vender una empresa!” Entonces ahí hay mucho esfuerzo, luego, habilidades comunicativas es saber de qué hablas, al menos desde tu prisma, que siempre es incompleto. Yo hablo de lo que sé donde estoy y si me cruzo ahí a la casa grande, no sé qué habilidades directivas pueden necesitar. Y sacar a la palestra mucho a la gente. Y nosotros tenemos ahí una pequeña universidad que a los clientes les habla el último mono que entra en marketing. Una vez que nos dice rollo, en plan, tipo, una vez que dicen ay, estás un poquico suelto, pues sales tú y hablas, que a mí ya me conocen a mí, al director comercial, vamos a vivir toda la vida y entonces eso nos sirve también para ir descubriendo quiénes, bueno, porque ya no miramos las notas de los expedientes de la universidad. Lo primero es el inglés. Una entrevista de diez minutos en inglés. La mitad ya no pasan a la siguiente. Esa es una criba barata y rápida, no molestar a nadie. Pero luego, ya en productivo, tienes que ver quién tiene otro tipo de habilidades.

Respuesta a la pregunta 31.

Pues sí, no sé si lo haré bien o mal, pero como estoy todo el día cascando, pues no más remedio. Y además me dedico mucho tiempo a la autoformación.

Respuesta a la pregunta 32.

Pues mira, desde lecturas en internet hasta preguntar al que sabe. Yo soy abogado, no tengo porqué saber nada de que estamos trabajando en los combustibles sintéticos, en el hidrógeno verde, no sé que es el hidrógeno. Y entonces te llamas a un ingeniero que conozca de la fábrica y dices oye, que me voy a comer contigo y me cuentas esto o te lo encuentras. Eso es formación. Por supuesto hoy es increíble lo que hay en la red de documentación gratis súper específica, súper bien tratada. Pues que tienen los Deloitte, los McKinsey y ya si te metes en YouTube también te explican las cosas para tontos. Entonces es dedicar tiempo en vez de estar en Tik Tok. Hay mucho de curiosidad personal. El otro día aquí fui a la universidad a Derecho, a que me invitaron a hablar de salidas profesionales y

les tuve que decir es que sabéis muy poco, hijos míos, y se enfadaban, decían este tipo. Nosotros, claro, como no teníamos internet, hemos leído mucho más, aunque fuera Salgari, aunque fuera lo que fuera, no había mucho más que hacer. Y entonces para la comunicación y las habilidades comunicativas, el trabajarlo es la curiosidad y ganas que tengas tú

Respuesta a la pregunta 33

- Autoconciencia: 7.
- Autorregulación: 8
- Empatía: 8
- Conciencia social y habilidades sociales: 7
- Motivación al logro: 8

Respuesta a la pregunta 34.

- Entender el entorno. No todo es tecnología. El gran problema que tenemos con los ITs y la tecnología y los desarrollo de *software* y los tienen que entender para qué sector trabajan, no entender de una parte de una realidad social. No tienen que entender de una parte mucho en profundidad, sino que tienen que ser más globales, porque tú tienes sub especialistas, especialistas y generalistas. El sub especialista sería al que le dices oye, en este módulo de forjana necesitaríamos un *bot* que haga esto pin, pin, pin. Y el *gacho* saca la bolsa de patatas y le pone ahí y te lo hace. No, pero el que está arriba, si es que entiendes mi sector, ¿sabes cuáles son los *drivers* que hace la competencia? ¿Qué necesidades tengo, qué beneficios nuevos traer? Muchas veces yo no tengo los míos propios. Los míos propios o los que trabajan para nosotros, los Deloitte, los que te vienen vendiendo una excelencia tecnológica, porque ya se puede hacer o se puede comprar, y al final siempre les hago la misma pregunta, ¿pero esto me va a servir para vender más lavadoras? O sea, unos modelos matemáticos con no sé cuántas variables para predecir, pero es que no necesitamos eso.
- O en el desarrollo del producto. El ingeniero se ilusiona con que de Bosch automoción le han pasado unos sensores para que mida la temperatura del pollo metiendo un sensor largo en tres puntos. Te mide la temperatura del pollo cuando está en el horno y lo ves con el móvil, pero esa chuchería vale una pasta, para qué. Entonces se desenfocan en exceso con el beneficio de la tecnología y acaban gibarizando aspectos alrededor de la tecnología que muchas veces la hacen ingrata e incómoda. Usted no está entendiendo lo que necesito. A veces vienen más a venderte lo que tienen, que a entender lo que necesitas, y entonces, muchas veces

en la tecnología, como exige estar siempre a un nivel de desarrollo muy alto, muchas veces aquel al que vas a venderle algo, incluso internamente, no digo desde fuera, es que no está entendiendo, no sabe de qué le estás hablando. Por lo tanto, claro, si hoy me hablan de desarrollo de chips de nueve nanómetros, no es que vendo lavadoras. Háblame de algo, que no sé para qué me sirve eso. Entonces tienen que descubrir la necesidad del cliente interno o externo. El tecnólogo viene muchas veces a venderte su producto, lo que sabe hacer o lo que tiene o lo que te puede poner.

- Tiene que saber de qué habla. Por lo tanto, tiene una exigencia horrorosa encima de sus espaldas, porque si a la velocidad y con la amplitud a la que se desarrolla que es un *Big Bang*, si tiene que entender de todo lo que lleva entre manos, pues tiene que ser un buen técnico, un buen cocinero antes que fraile.
- Y luego, indudablemente tienes que tener, una cierta capacidad de gestión de la frustración. No todo el mundo entiende de lo que hablas y entonces muchos proyectos pueden ser perfectos y puedes decir pero ¿cómo narices no lo veis? Entonces eso puede provocar una cierta frustración.

Respuesta a la pregunta 35.

Pues lo que soy pero mejorado en el sentido de que o me llega una prejubilación rápida o se van a ir dando cuenta que cada día sé de menos cosas. Lo que pasa es que ganas, sobre todo en entendimiento y empatía. Mira, el otro día leía que si tú pudieras vivir 200 años, muy probablemente al final no hablarías. ¿Por qué? Porque has pasado por tantas cosas y sabes tantas cosas que te das cuenta que muchas veces hay muchas batallas que hacemos que no tienen sentido, que no aportan nada, que son ruido en la organización. Entonces, como líder me gustaría que me recordaran como alguien que no se entretenía en ruidos, en discusiones vanas. Que sea esa gota de aceite que haga que dos engranajes de un reloj funcionen bien, que en las zonas donde hay más tensión, las placas tectónicas entre marketing y ventas o entre control industrial y producción, pues que la labor sea de facilitar el que eso funcione con el menor desgaste de calor posible por la fricción.

Respuesta a la pregunta 36.

Mucho, mucho, mucho.

Respuesta a la pregunta 37.

Pues porque aunque la gente se fija mucho más en lo que haces que en lo que dices, lo que dices, la comunicación verbal es como la gasolina para que el coche funcione, se mete y se

desata, se mete y se gasta, y tienes que estar metiéndole al coche gasolina siempre. Entonces hay que repetir las cosas, hay que provocar a veces con la comunicación para que te den *feedback*. El liderazgo supone saber dónde estás y necesitas hacer muchas preguntas abiertas, porque si no, te quedas al final en un imaginario que es un constructo intelectual tuyo de decir el mundo es así, no, el mundo se mueve, varía, la gente también. Pepe no es igual. Cuando tenía 30 años que ahora cuando tiene 50, Pepe ha cambiado. Entonces no es que Pepe es, no, Pepe era. Tienes que hablar con él, hay que preguntarle, tienes que decirle, tienes que ver cómo reacciona. Entonces Pepe hoy es así. Entonces la comunicación, la comunicación y el liderazgo son parte inseparable una de otra. Actuamos mucho por sesgos y muchos son inconscientes y muchos son de primeras impresiones. Y entonces, para actuar contra el sesgo, el sesgo es una pedrada que te dan en la cabeza y dices “este es un gilipollas” y ya es gilipollas para toda la vida. Es una pedrada en un momento. Eso es cuántas veces yo con un amigo que hicimos derecho juntos y ni nos hablamos, nos conocimos después y me decía “yo te veía, y decía vaya pinta cura tiene este”. Y yo decía, pues a mí me parecías lo más ingrato de este mundo, eso es un sesgo. Luego coincidimos mucho en un momento dado y claro, ese flujo de información y de contacto desmonta ese sesgo. Y claro, juzgamos antes que preguntar en esta vida juzgamos antes que preguntar. Y contra eso se tiene que trabajar racionalmente. Y claro, hay que meter energía. Y la energía, pues está el principio de la economía de la energía para todo en el ser humano y dices, pues con este no voy a perder tiempo.

Tabla resumen de la entrevista.

Fernando Gil, CEO de BSH Electrodomésticos.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Cercanía, práctica y dinámica.
3	Definición de intangibles.	<p>Cercanía: historia, tradición, saber hacer... Tiene una especie de empatía que hemos culminado últimamente con un mensaje que ha costado mucho encontrar, pero que resume esta cercanía que es “Tengo un amigo en Balay”. Es una marca en la que puedes confiar. Tiene producción local y tiene un servicio de asistencia técnica muy eficaz.</p> <p>Práctica: productos fáciles de usar, funcionales, pensados para las necesidades que tiene el consumidor español y tiene una excelente relación calidad precio.</p>

		Dinámica: es una marca atenta a las tendencias que se actualiza mucho, que tiene actualizaciones de diseños modernos, es avanzada, no se queda atrás, no es una marca que digas, es viejuna, es histórica, siempre está con la última punta de lanza.
4	4 atributos tangibles de tu marca	Calidad, facilidad de venta, servicio y precio.
5	Definición de tangibles.	<p>Calidad: al estar en un grupo multinacional tienes mucho músculo financiero para desarrollar innovaciones que se incorporan a todas las marcas.</p> <p>Facilidad de venta y distribución: porque con toda la fuerza de publicidad que hacemos, mucha gente va a la tienda con la marca ya comprada. No hay que hacer el esfuerzo y eso facilita mucho.</p> <p>Servicios: puedes tener un problema con Balay y en dos días hemos arreglado todo. Eso exige tener detrás una organización de más de mil personas comparada con otros importadores que no tienen este servicio que es fundamental.</p> <p>Precio: como dicen, es un Seat, es decir, como un Audi barato, pues al final la chapa, los ingenieros, la calidad, pues es igual, pero es mucho más barata.</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Saber tocar la fibra sensible del consumidor y la emoción. Va desde el Ginger musical hasta el relacionar una marca que lees todos los días en el logo de tu frigorífico, que te funciona muy bien y que en ese momento es casi subliminal, pero asocias una música bonita a una experiencia objetivamente buena. Y si además hay un componente detrás de que de niño ya veías esa marca, pues entonces es un efecto explosivo.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	Sí, está en el <i>top mind</i> del sector.
8	¿Por qué?	Porque un consumidor sólo tiene en la cabeza 1,87 marcas de electrodomésticos de media y hay más de 100. Si tú vas a un bar y preguntas al camarero qué marcas de electrodomésticos conoce, sólo sabe en media una coma ocho. Balay es una de ellas. Y es porque todos los años vas trabajando la parte emocional con algún año en el que trabajamos algún aspecto racional, también de prestación de producto, porque si no, al final no sabes qué estás comprando. Pero jugando mucho con las emociones consigues ese anclaje.
9	¿Tu empresa está	Sí.

	digitalizada?	
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	La marca Balay está digitalizada porque incorpora el eje de lo que ahora la digitalización puede hacer en los electrodomésticos. El ejemplo más claro es la conectividad. Tú te puedes conectar a un lavavajillas de Balay desde el parking y ponerlo en marcha o lo puedes parar. Contiene ese aspecto objetivo y racional de la digitalización. La empresa sí, porque desde el ecodiseño, el cómo fábricas dentro de la fábrica, la sensórica y programas que utilizas, el producto que generas, que es digital y que le puedes dar una vida posterior digital, pues tenemos un grado de digitalización que estamos llegando a la asíntota.
11	Rasgos de la digitalización.	Una empresa está digitalizada hasta el punto en el que es capaz de tener un <i>output</i> de ese esfuerzo de digitalización. Que una empresa está digitalizada es cuando tienes el desarrollo de <i>hardware</i> y <i>software</i> sobre el mundo que funciona como un elemento que te trae eficacia y eficiencia y te hacen los procesos más <i>lean</i> y te puede poner en una situación previa a la explotación del dato. No llegar a una inteligencia artificial que tiene más complejidad, pero sí una explotación del dato.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, consumidor final, organizaciones empresariales, proveedores, centros de educación y startups.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Externo: contenido técnico centrado en la relación transaccional. Interno: sobre la compañía y temas específicos.
17	Conversaciones con tus públicos.	Contenido técnico y sobre el sector en foros, también sobre digitalización. Además, de opiniones personales.
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.
19	¿Cuáles?	Cuentas anuales, auditorías, informe de sostenibilidad, embajadores de marca, valores y cultura.
20	¿Les das seguimiento?	Sí.

21	¿Las mides?	Sí.
22	¿Cómo?	Cada estrategia tiene sus KPIs y los KPIs parten desde objetivos generales a los que tienes que llegar.
23	La comunicación en una organización.	La comunicación en una organización tiene que ser estándar, que es <i>top down</i> , lógicamente, pero hay una comunicación muy rica y cada vez más, qué es lo que la gente que trabaja en tu empresa siente, quiere, desea, critica, valora. Hay que hablar mucho con la gente, triangular mucho, tener mucha información, tener estos embajadores. Medir con encuestas y preguntas abiertas y cerradas. Eso es comunicación también. Comunicación no es solo emitir algo objetivo que tú quieres contar, sino en todos los sentidos y sin jerarquía poder saber cuál es el espíritu que hay en la misma.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	Responsable de comunicación, depende del CEO.
25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	El primer nivel de dirección es una parte muy importante de nuestro trabajo. Las direcciones, los jefes de departamento y los jefes de equipo o capataces.
26	Personas en comunicación.	5-6.
27	Definición de liderazgo.	Que te sigan en lo que cuentas, en lo que predicas, en lo que pides, porque les generes confianza, porque estés <i>on the ground</i> , porque tengas legitimidad para defender lo que estás diciendo, porque sepan que has sido cocinero antes que fraile. Liderazgo también es no tener sólo palabras de ánimo, sino afrontar los problemas cuando vienen como vienen y sobre todo, tratar a la gente como adultos.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa como programas de liderazgo, actividades formativas con profesionales especializados externos, programa de mentorías o tutorías personalizadas y programas de autoformación.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Comunicación eficaz y clara, vocabulario, conocimientos sobre el tema.
31	¿Las trabajas?	Sí.
32	¿Cómo?	Lectura, formación, autoformación a través de diferentes redes de documentación gratuitas.

33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 7. Autorregulación: 8. Empatía: 8. Conciencia social y habilidades sociales: 7. Motivación al logro: 8.
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Entender el entorno, desarrollo de producto, saber de qué se habla y capacidad de gestión frente a la frustración.
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Pues lo que soy, pero mejorado en el sentido de que o me llega una prejubilación rápida o se van a ir dando cuenta que cada día sé de menos cosas. Como líder me gustaría que me recordaran como alguien que no se entretenía en ruidos, en discusiones vanas. Que sea esa gota de aceite que haga que dos engranajes de un reloj funcionen bien, que en las zonas donde hay más tensión, las placas tectónicas entre marketing y ventas o entre control industrial y producción, pues que la labor sea de facilitar el que eso funcione con el menor desgaste de calor posible por la fricción.
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	Porque aunque la gente se fija mucho más en lo que haces que en lo que dices, lo que dices, la comunicación verbal es como la gasolina para que el coche funcione. Hay que repetir las cosas, hay que provocar a veces con la comunicación para que te den <i>feedback</i> . El liderazgo supone saber dónde estás y necesitas hacer muchas preguntas abiertas, porque si no, te quedas al final en un imaginario que es un constructo intelectual tuyo de decir el mundo es así, no, el mundo se mueve, varía y la gente también.

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

Fernando Gil, CEO de BSH Electrodomésticos.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta con la mirada en todo momento.
Gesto facial	Gesto facial amable y ligeramente expresivo.
Sonrisa	De forma general no tiene una amplia sonrisa, es ligera y amable. Depende de lo expresado la enfatiza o la elimina para hablar con seriedad.

Posición durante la entrevista	Sentado con la espalda erguida, brazos encima de la mesa. Anota ideas en papel y bolígrafo y trae algunas notas preparadas.
Uso de las manos	Utiliza las manos con discreción y seguridad, acompaña con ellas lo que dice verbalmente.
Tono de voz	Tono medio que enfatiza al alza o a la baja según lo que dice verbalmente.
Ritmo y estilo del discurso	Ritmo regular y ligero, modula el estilo de culto a muy cercano dependiendo de lo que cuente.
Capacidad discursiva	Elevada capacidad de discurso, tanto técnico como coloquial. Refuerza con datos, argumenta y enumera de forma clara y después, ahonda en explicaciones más detalladas. Buena capacidad de estructurar.
Capacidad expresiva	Alta capacidad de expresión, de forma regular es serio, tiene momentos de vehemencia, de honestidad, de compromiso social y de un fuerte carácter corporativo.
Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Traje oscuro y camisa clara.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en una sala de reuniones del lugar donde yo trabajo. Aislada de ruidos, con mucha luz y poca decoración. Nos sentamos el uno al lado del otro.

ENTREVISTA 3. JOAQUÍN GRAU, CEO DE AUTIUS.	
Formato	<i>Online.</i>
Lugar	Él, desde el despacho de su lugar de trabajo. Yo desde mi habitación de estudio en mi domicilio particular.
Fecha	12 de junio de 2022 a las 16:00.
Duración	00:41:16
Comentarios	Muestra mucho interés y humildad acerca del encuentro.
Estudios	Ingeniería aeronáutica

Respuesta a la pregunta 1.

Sí.

Respuesta a la pregunta 2.

- Vale, pues mira, yo lo que diría el *know how* del negocio, que a la vez dentro de lo que es la empresa franquiciadora, creo que es un activo intangible; el método de enseñanza, al final, también es lo que diferencia al proceso de aprendizaje. O sea, como principales esos dos.
- Y además, el método de enseñanza. Otros activos intangibles se derivan un poco de eso.
- No sé hasta qué punto pueden coincidir o no, pero sería la parte del contenido. O sea, no tanto el método de enseñanza, que sería un poco mala planificación y programación que tenemos de la enseñanza, sino los contenidos, porque algo que nos diferencia del resto del sector es que nuestros contenidos son profundos. No usamos contenido, vale, editorial que utiliza todo el mundo.
- Y otro activo intangible sería un poco la... No sé cómo explicártelo, la repercusión en redes o el conocimiento de nuestro cliente en redes sociales o el valor que conseguimos generar en redes. Esto es un poco más difícil de medir, por eso tengo duda si es algo más tangible o intangible. Porque por ejemplo, a nivel de Tiktok somos ahora mismo la autoescuela de España con más seguidores. Entonces eso te da un valor importante a nivel de marca.

Respuesta a la pregunta 3.

Al final en el *know how* entraríamos un poco en conocimiento profundo del sector. Te pongo un ejemplo que no sé si es válido o no, ¿vale?. Si tú montas una heladería o abres una heladería pues se supone que sabes mucho de helados, pero no tienes por qué saber de hacer bolas, por decir algo ¿no? Entonces muchas veces es por qué una heladería y no una cafetería, por ejemplo. Entonces, algo que nosotros sí que tenemos y que han hecho los propios franquiciados que ya están en el sector valoran es que nosotros dentro del sector tenemos y conocemos absolutamente todas las áreas de negocio, los diferentes permisos de conducir, carnés, cursos, todo. Entonces en base a todo ese conocimiento se optimiza un modelo de negocio que es Autius, especializado en coche, atendiendo a tres variables principales. Una, que es la rentabilidad, es el servicio más rentable en el sector; dos, que es el público. Es el servicio que consume el 80% del público de las autoescuelas y además; tres es un público homogéneo, con unas características de consumo específicas, porque el otro 20% que hace el resto cosas de oferta del sector son muy dispares, pues es una persona que ha perdido puntos, hasta un camionero que renueva la ADR, hasta un chaval de 14 años que se saca el ciclomotor. Claro, sí, porque al final nos permite desarrollar un modelo de negocio que en sí mismo es válido, pero que en su contexto de mercado entendemos que es el más adecuado en términos de llegar al cliente y rentabilizar.

Respuesta a la pregunta 4.

El equipo, la parte tecnológica, casi valdría todo, los vehículos y los locales.

Respuesta a la pregunta 5.

- El equipo por la cultura corporativa que tienen que tener tanto las personas de atención al alumno, de contrato, la cercanía, como tienen que tratar a los alumnos, como el equipo docente. Porque cuando hablamos del método de enseñanza tiene dos variables, una parte de enseñanza como tal y la parte de psicología de enseñanza que es uno de los aspectos clave que nosotros trabajamos.
- En la parte de tecnología, porque al final es lo que nos permite ser eficientes y lo que permite unir todas estas patas y que realmente el alumno adquiera a un servicio diferencial en cuanto a que él disfruta de toda la parte tecnológica para hacer su formación normal y para hacer también todo el proceso en las partes prácticas y ser las mismas, etc.
- Y vehículos y coches, porque al final son características muy potentes, es decir, siempre buscamos locales que están en zonas prime para generar un efecto de marca mayor y con una imagen corporativa muy potente que a su vez transmita una

cultura, empresa, un centro de enseñanza diferente a lo que estamos acostumbrados a ver mal en el sector. Y lo mismo lleva a las manos a los vehículos que utilizamos tienen cierto carácter aspiracional, como pueden ser los Minis, por ejemplo. Son vehículos que no se eligen porque sean coches, se eligen porque transmiten valores de libertad, transmiten valores de juventud...

Respuesta a la pregunta 6.

Pues en función del producto o servicio te diría que básicamente son tres: o cuestiones aspiracionales de lo que te gustaría ser o llegar a ser o tener; o cuestiones relacionadas con la seguridad, la robustez, no quiere decir que lo sean, quiere decir que lo transmiten de alguna manera; o cuestiones relacionadas con lo que te hacen sentir en un entorno social.

Respuesta a la pregunta 7.

Sí, sin lugar a dudas.

Respuesta a la pregunta 8.

Entendiendo que el posicionamiento de la marca es en los sitios o en las ciudades donde tiene presencia, es decir, nosotros tenemos presencia en Zaragoza y de alguna manera podemos tener este atributo como marca. Cuando abrimos el centro de Huesca lo podemos tener en Huesca. En Madrid lógicamente es muy grande y lo podemos acotar por zonas o por barrios. Pero hay una cosa clara, es decir, el número de matrículas y alumnos en nuestro centro multiplica por ocho o por diez el de cualquier otra autoescuela en esa zona. Por tanto, está claro que tiene un efecto de captación importante. Si por ejemplo, vamos a Murcia, que no tenemos centro, pues no somos ni *lovemark* ni nada porque sencillamente no nos conocen. Lo que no tenemos duda es que el día que haya un centro se posicionará en los dos sentidos, es decir, como *top of mind*, al final es un sector en el que muy poquitas marcas reconocidas y por tanto, salvo alguna cuestión de centros que tengan mucho número en una localidad y que sí que tengan ese *top of mind*, nosotros conseguimos ser un poco una marca que por el volumen y por los alumnos que manejamos que nos empiecen a reconocer en primer lugar. Y luego además esos atributos de *lovemark* que no los tenemos y que de hecho el planteamiento de negocio este se intenta conseguir tanto desde el punto de vista de imagen comunicación para conseguir un aspecto más aspiracional del alumno y de confianza, de transparencia, de valores, como en la parte de enseñanza, en la que también con el método y con las promesas de aprobado y tal, se intenta dar ese toque de seguridad y garantía.

Respuesta a la pregunta 9.

Sí.

Respuesta a la pregunta 10.

Pues toda la tecnología que utilizamos es de desarrollo propio y todos los procesos están informatizados, digitalizados. La informática, aunque sin tener ningún proceso que no sea mediante un soporte informático. Todo está digitalizado, es decir, no hay nada que no tenga su histórico digital, o que se pueda consultar en la nube. Y además automatizados muchos aspectos de la empresa y sobre todo temas contables, administrativos, están directamente automatizados: CRM, comunicaciones con clientes, está todo automatizado. Y de la parte o de lo que creo que es más importante de todo esto es que todo es un mismo núcleo tecnológico. Es decir, porque muchas veces tú puedes incorporar una herramienta tecnológica a tu empresa para cada una de las áreas, pero eso, en mi opinión, no permite que la empresa esté informatizada, esté informatizada cada parte, pero no la empresa en sí, no sé si me explico. Entonces, yo siempre lo que intento conseguir es que lo que esté informatiza sea la empresa y si hay una parte nueva que surge, tendremos que desarrollarla para incorporarla a ese proceso. Pero que esté todo unido y todo sincronizado unas cosas con otras. Te pongo un ejemplo, en nuestro caso, nosotros tenemos cosas muy básicas: una página web, una aplicación para los alumnos, una aplicación para el profesor y una aplicación para los técnicos. Pues todo eso es un único programa, que tiene diferentes perfiles de usuario. Cuando un alumno compra un curso en la web, automáticamente al alumno le llega la información, automáticamente se registra en el programa, automáticamente se factura, todo.

Respuesta a la pregunta 11.

Pues un poco en relación con lo que te he dicho, digamos que analizaría tres cosas: uno, que todos los procesos tengan un criterio informático digital y esté de alguna forma todo informatizado, que en casi todas las empresas existe, me atrevería decir, pero eso no es suficiente, si eso luego no se cumple y haces las facturas a mano, pues va a ser complicado decir que esté digitalizada, ¿no? Pero primero es que todo esté informatizado. Segundo, que todo esté conectado. Si no está todo conectado, para mí no sirve. Y tercero, que toda esa información conectada, se le ponga una capa, que ahora se habla mucho de inteligencia artificial, pero bueno, que podemos hablar un poco más sencillo, puede ser inteligencia artificial o pueden ser patrones de automatización de procesos que tú tienes muy claro y que el sistema hace por ti sin tu tener que estar haciendo tu mismo.

Respuesta a la pregunta 12.

Trabajadores, clientes, sociedad en general.

Respuesta a la pregunta 13.

Público	Frecuencia								
	Diaria	Semanal	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimstral	Semestral	Anual	Puntual
Trabajadores	x		x						
Consumidor final	x								
Otras Empresas									
MMCC							x		
Instituciones públicas									
Org. empresariales									
Proveedores									
Centros de educación									
Otros: sociedad gral	x								

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final	x	x	x		x	
Otras Empresas						
MMCC		x		x	x	
Instituciones públicas						
Org. empresariales						
Proveedores						
Centros de educación						
Otros: sociedad gral	x		x		x	

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Newsf.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x		x	x			x		
Consumidor final	x			x					
Otras Empresas									
MMCC	x								
Instituciones públicas									
Org. empresariales									
Proveedores									
Centros de educación									
Otros: sociedad gral		x							

Respuesta a la pregunta 16.

Pues mira, a los trabajadores contenidos de empresa, corporativos, novedades, proyectos o cosas de este tipo. A los alumnos información sobre el servicio que han contratado, por así decir y promociones. Medios, documentación y novedades de expansión. Y público en general contenido de seguridad vial.

Respuesta a la pregunta 17.

Pues a ver, en relación al personal, al equipo hay uno digamos de difusión, que sería la newsletter, que en realidad es todo por mantener informados de las cosas que suceden. Y luego hay como dos capas, una capa más operativa de cuestiones relacionadas con la enseñanza, nuestro personal al final es 80% profesores, 20% atención al alumno. La capa de profesores tiene una persona que es Silvia como responsable de operaciones que trabaja con ellos un trabajo más diario de cuestiones técnicas. La persona de atención al alumno hace un poco lo mismo con la marca, a nivel de *marketing*, CRM, promociones, etc. Todos ellos en verdad tienen a su disposición, en el caso de los franquiciados, de las franquicias a sus franquiciados, y de los centros propios a mí, para abordar cualquier cuestión de carrera profesional, de clima, de salario o de otro tipo de cuestiones. Hay mucha cercanía en ese sentido. Hay un departamento de recursos humanos, pero el departamento de recursos humanos vamos a decir que es reclutamiento. Con alumnos, pues la conversación al final que se genera es un poco de dos tipos, una direccional en el sentido de la prestación de su servicio y la información sobre las diferentes etapas, más comunicativo. Y una de difusión de ofertas para las promociones.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

Pues desde el punto de vista de los trabajadores la newsletter, que al final es algo que en su día se hizo porque vimos que sólo con lo que iba surgiendo en el día a día o con las cuestiones más puntuales... sí que se puso como estrategia y la verdad que hasta a los resultados, porque la gente de repente está muy enterada de todo. Con el tema de alumnos totalmente. El CRM tiene planificados cinco o seis puntos de contacto con todos los alumnos, que son incluso automáticos, en función del proceso de enseñanza en el que se encuentran. Y con las redes sociales también. La única que no está planificada es la de los medios. Por eso pensamos que era como aislada, es como de repente decir, llevamos mucho tiempo sin salir en medios. Pues como ahora hemos abierto un centro o hemos hecho esto, pues vamos a hacer una nota de prensa Vamos a salir.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí.

Respuesta a la pregunta 21.

Pues te diría que sí, pero no todas en el mismo nivel.

Respuesta a la pregunta 22.

Pues, por ejemplo, la comunicación con el equipo de trabajo es difícil de medir, lo que intentan buscar es efectivamente que el clima laboral sea bueno, información y tal, pero es un poco difícil de medir. No me atrevería a decir que tengamos un indicador en un panel de control. El resto sí. Es decir, las comunicaciones con los alumnos se mide por las tasas de conversión en cada proceso. Pues mira, al final nos hemos dado cuenta que cuando al alumno le comunicamos el tercer día se matriculan más... Entonces sí que se miden las tasas de conversión y en redes sociales, pues por el número de me gustas y seguidores. Y la de medios, pues como no se planifica...

Respuesta a la pregunta 23.

Pues mira, yo la concibo muy importante. Creo que es el eje motivacional de un equipo y considero que aunque no sé si va a estar del todo bien lo que voy a decir o no, tiene que ser totalmente planificado y comunicado. Y muchas veces el error que cometemos es dejar todo en su sitio. Osea, que por supuesto, si alguien necesita algo tienes que estar disponible, pero que la comunicación tiene que estar definida, planificada y hacerlo porque toca hacerlo.

Respuesta a la pregunta 24.

Pues con los alumnos y con la sociedad en general, bastante bien. Con el equipo está bien, pero se podría mejorar un poco porque le falta un poco de calidez humana. Y con los medios mal.

Respuesta a la pregunta 25.

Pues básicamente *marketing* porque redes, *marketing*, tema de alumnos al final vienen del CRM que está involucrado con *inbound marketing*... Para los trabajadores también se lanza desde *marketing* la *newsletter*, aunque esto genera un poco desde la dirección. Pero por eso digo que ahí falta un pelín de calor humano. Y en medios, pues cuando hay algo lo hace *marketing*. El seguimiento a los responsables, es decir, dentro de los *checks* mensuales, por así decir, que se haya hecho eso, a ver que se haya hecho el envío de una *newsletter*, que se haya hecho. En el caso de los alumnos, ver si lo que *marketing* ha planificado como puntos de comunicación están teniendo resultados o no, porque esto lo vamos cambiando continuamente. Osea, de repente decimos que hay que llegar a los

alumnos, luego que no están dando resultados, luego que mejor un mandarles WhatsApp y luego email, luego primero el email y después el WhatsApp, osea un poco...

Respuesta a la pregunta 26.

2 - 3.

Respuesta a la pregunta 27.

Pues la capacidad de influenciar y motivar al equipo, puede hacerte ver una meta con actitud.

Respuesta a la pregunta 28.

No.

Respuesta a la pregunta 29.

Pues yo te diría que yo intento ser consciente de lo que puede implicar liderazgo, e intento ser consciente en dos sentidos. Es decir, en el sentido propio, psicológico, emocional, de intentar comportarme como creo que debería comportarse un líder y también de establecer los procesos con ese criterio y de muchas veces definir quién hace una cosa u otra, teniendo un poco en cuenta, pues que esto puede ser una sensación de liderazgo por parte de la dirección y luego otros departamentos un poco más operativos o más de vigilantes profesionales.

Respuesta a la pregunta 30.

No sé si se refiere a esta pregunta, pero diría que la empatía. Yo partiría de la base de la empatía, a partir de allí podemos añadir más cosas, es decir, el criterio de equidad, muchas veces cuando hablas comunicativas, claridad, clara, sencilla, equitativa... Hay una palabra que no sé qué adjetivo le pondría Sandra, que es lo de la *mano izquierda* que se ha dicho toda la vida. Esa para mí es el 98%.

Respuesta a la pregunta 31.

Sí.

Respuesta a la pregunta 32.

Se intenta poner en práctica a la hora de realizar la difusión., por así decir. Se intenta revisar el tono de comunicación en todo lo que se planifica y se escribe y se manda, se habla y se dice. Pero no se trabaja desde el punto de vista de actitudes de las personas que nos

encargamos de eso. Yo soy muy obsesivo con que incluso si marketing va a enviar un comunicado, quiero leerlo antes y le retoco las frases para que sean más humanas. Pero nunca le hacemos un curso de formación a esa persona para que ella salga bien.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: 9
- Autorregulación: 7
- Empatía: 8
- Conciencia social y habilidades sociales: 7
- Motivación al logro: 8

Respuesta a la pregunta 34.

Bueno, yo creo que el líder, la empresa tecnológica, no debe tener competencias muy diferentes a una empresa no tecnológica. Dicho lo cual, la empatía creo que es importante en todas y especialmente más en las tecnológicas, porque muchas veces cuando hablamos de tecnología hay algo que está separado de la gente real, ¿me explico? Y el tema tecnológico en sí mismo muchas veces es objeto de conflicto si no se gestiona bien, y para gestionarlo bien creo que es muy, muy importante la empatía. Claro, no te voy a decir las mismas cinco que hemos visto, pero por no repetir las mismas que hemos visto, aunque sí que creo que empatía sería muy importante, y autorregulación también. Y quizá autorregulación en un entorno tecnológico más, porque a veces hay como... pues fíjate la visión que puede tener un programador sobre un tema y el usuario que lo utiliza cada día, es que son dos mundos tan diferentes que pueden acabar discutiendo ¿sabes? Entonces sí creo que la empatía y la autorregulación son importantes. A partir de allí, no sé cómo definirlo, pero una cosa muy importante creo que es tener clara la utilidad práctica, porque ciertamente a veces hay desconexión entre el objetivo que se intenta conseguir con el desarrollo tecnológico y lo que se consigue, ¿no? Creo que es muy importante alguien que una esos componentes tecnológicos con la realidad de la empresa y con la necesidades de los clientes. Y eso al final creo que tiene que ver mucho con el liderazgo de la empresa y con la dirección de la empresa. Sencillez.

Respuesta a la pregunta 35.

Es complicado, pero yo en realidad ni soy muy autocrítico porque tengo muchas cosas que tendría que mejorar. Pero creo que el estilo de liderazgo o como yo me considero que no sé si realmente será la visión que la gente tenga de mí, que quizá, o sea, por un lado, creo que transmito bastante calma, confianza y que empujo al equipo de manera constante, o se

genera digamos que es esa flecha de lanza, de abrir nuevos caminos. Es un buen equilibrio y como parte quizá más negativa, el no tener en algunos momentos una comunicación más fluida o que se pueda mejorar, pues también sería opción de mejora. Pero, no veo mal, no veo mal ese equilibrio de que en el fondo la gente sepa que... a ver cómo te lo explico. Yo a veces detecto que en algunas empresas que se trabaja tanto el liderazgo que es artificial, es decir, que al final el líder, esta persona está siguiendo un guion y parece un actor en una serie en lugar de una persona en su empresa. Pues yo creo que muchas veces no es necesario llevar al límite una comunicación no necesaria entre comillas y que realmente la gente sepa o entienda o confíe en que aunque no haya un ejercicio tan proactivo por parte del líder, a nivel de persona, no a nivel de organización, que creo que la organización sí que lo tiene que tener protocolizado y tal. La persona, pues es como eres, incluso puede ser más tímida, no pasa nada. O sea, el líder tímido es como el que cree que puede ser buen líder, porque el líder extrovertido no sé si es muy creíble. ¿Me explico? Pero es una opinión muy personal.

Respuesta a la pregunta 36.

Sí.

Respuesta a la pregunta 37.

Es una relación relativa y no es una relación directa o proporcional en un único sentido. Quiero decir, no creo que cuanto más comunicación hagas mejor líder seas. Es decir, no creo que vaya directamente relacionado. Comunico más, soy más líder, comunico menos y soy menos líder. Por lo que te he dicho, porque creo que tiene que haber un equilibrio adecuado. Entonces, como tiene que haber un equilibrio, está relacionado lógicamente y es importante, pero creo que deben tener ese equilibrio de comunicar.

Tabla resumen de la entrevista.

Joaquín Grau, CEO de Autius		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	<i>Know how</i> , método de enseñanza, contenidos y repercusión en redes sociales.
3	Definición de intangibles.	<i>Know how</i> : conocimiento profundo del sector. Método de enseñanza: planificación y programación de los contenidos. Contenidos: enseñanza profunda. Repercusión en redes sociales: conocimiento del

		cliente en redes sociales.
4	4 atributos tangibles de tu marca	El equipo, la parte tecnológica, los vehículos y los locales.
5	Definición de tangibles.	<p>El equipo por la cultura corporativa que tienen que tener tanto las personas de atención al alumno, de contrato, la cercanía, como tienen que tratar a los alumnos, como el equipo docente. Porque cuando hablamos del método de enseñanza tiene dos variables, una parte de enseñanza como tal y la parte de psicología de enseñanza que es uno de los aspectos clave que nosotros trabajamos.</p> <p>En la parte de tecnología, porque al final es lo que nos permite ser eficientes y lo que permite unir todas estas patas y que realmente el alumno adquiera a un servicio diferencial en cuanto a que él disfruta de toda la parte tecnológica para hacer su formación normal y para hacer también todo el proceso en las partes prácticas y ser las mismas, etc.</p> <p>Y vehículos y locales, porque al final son características muy potentes, es decir, siempre buscamos locales que están en zonas <i>prime</i> para generar un efecto de marca mayor y con una imagen corporativa muy potente que a su vez transmita una cultura, empresa, un centro de enseñanza diferente a lo que estamos acostumbrados a ver mal en el sector. Y lo mismo lleva a las manos a los vehículos que utilizamos tienen cierto carácter aspiracional, como pueden ser los Minis, por ejemplo. Son vehículos que no se eligen porque sean coches, se eligen porque transmiten valores de libertad, transmiten valores de juventud...</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Cuestiones aspiracionales de lo que te gustaría ser o llegar a ser o tener; cuestiones relacionadas con la seguridad, la robustez; y cuestiones relacionadas con lo que te hacen sentir en un entorno social.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	Sí.
8	¿Por qué?	<p>Entendiendo que el posicionamiento de la marca es en los sitios o en las ciudades donde tiene presencia, hay una cosa clara, el número de matrículas y alumnos en nuestro centro multiplica por ocho o por diez el de cualquier otra autoescuela en esa zona. Por tanto, está claro que tiene un efecto de captación importante.</p> <p>Esos atributos de <i>lovemark</i> que no los tenemos y que, de hecho, el planteamiento de negocio este se</p>

		intenta conseguir tanto desde el punto de vista de imagen y comunicación para conseguir un aspecto más aspiracional del alumno y de confianza, de transparencia, de valores, como en la parte de enseñanza, en la que también con el método y con las promesas de aprobado y tal, se intenta dar ese toque de seguridad y garantía.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Toda la tecnología que utilizamos es de desarrollo propio y todos los procesos están informatizados, digitalizados. No hay nada que no tenga su histórico digital, o que se pueda consultar en la nube. Y además automatizados muchos aspectos de la empresa y sobre todo temas contables, administrativos, están directamente automatizados: CRM, comunicaciones con clientes, está todo automatizado.
11	Rasgos de la digitalización.	Que todos los procesos tengan un criterio informático digital y esté de alguna forma todo informatizado, que todo esté conectado e inteligencia artificial o patrones de automatización de procesos.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, consumidor final, medios de comunicación, otros como sociedad en general y el consumidor de redes sociales.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Para los trabajadores contenidos de empresa, corporativa, de empresa, de cosas que están sucediendo en la empresa, novedades, proyectos o cosas de este tipo. A los alumnos información sobre el servicio que han contratado, por así decir y promociones. A medios, documentación y novedades de expansión. Y público en general, contenido, contenido de seguridad vial.
17	Conversaciones con tus públicos.	Con el personal y el equipo información de las cosas que suceden. Y luego hay como dos capas, una capa más operativa de cuestiones relacionadas con la enseñanza y a nivel de <i>marketing</i> . Con alumnos, es de dos tipos, una direccional en el sentido de la prestación de su servicio y la

		información sobre las diferentes etapas, más comunicativa. Y una de difusión de ofertas para las promociones.
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.
19	¿Cuáles?	<i>Newsletter</i> , CRM, medios (de forma puntual).
20	¿Les das seguimiento?	Sí.
21	¿Las mides?	Sí, pero no todas al mismo nivel.
22	¿Cómo?	La comunicación con el equipo de trabajo es difícil de medir, lo que intentan buscar es efectivamente que el clima laboral sea bueno. Las comunicaciones con los alumnos se mide por las tasas de conversión en cada proceso. En redes sociales por el número de me gustas y seguidores.
23	La comunicación en una organización.	Es muy importante y es el eje motivacional de un equipo
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	Depende del CEO. Pues con los alumnos y con la sociedad en general, bastante bien. Con el equipo está bien, pero se podría mejorar un poco porque le falta un poco de calidez humana. Y con los medios mal.
25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	<i>Marketing</i> y dirección.
26	Personas en comunicación.	2-3.
27	Definición de liderazgo.	La capacidad de influenciar y motivar al equipo, puede hacerte ver una meta con actitud.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Intento ser consciente de lo que puede implicar el liderazgo, e intento ser consciente en dos sentidos. Es decir, en el sentido propio, psicológico, emocional, de intentar comportarme como creo que debería comportarse un líder y también de establecer los procesos con ese criterio.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Empatía, equidad, claridad, sencillez y mano izquierda.
31	¿Las trabajas?	Sí.

32	¿Cómo?	Se intenta poner en práctica a la hora de realizar la difusión. Se intenta revisar el tono de comunicación en todo lo que se planifica y se escribe y se manda, se habla y se dice. Pero no se trabaja desde el punto de vista de actitudes de las personas que nos encargamos de eso. Yo soy muy obsesivo con que incluso si <i>marketing</i> va a enviar un comunicado, quiero leerlo antes y le retoco las frases para que sean más humanas. Pero nunca le hacemos un curso de formación a esa persona para que ella salga bien.
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 9. Autorregulación: 7. Empatía: 8. Conciencia social y habilidades sociales: 7. Motivación al logro: 8.
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Empatía, autorregulación, utilidad práctica, sencillez.
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Por un lado, creo que transmito bastante calma, confianza y que empujo al equipo de manera constante, o se genera digamos que es esa flecha de lanza, de abrir nuevos caminos. Es un buen equilibrio y como parte quizá más negativa, el no tener en algunos momentos una comunicación más fluida o que se pueda mejorar, pues también sería opción de mejora.
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	Es una relación relativa y no es una relación directa o proporcional en un único sentido. Quiero decir, no creo que cuanto más comunicación hagas mejor líder seas. Es decir, no creo que vaya directamente relacionado. Tiene que haber un equilibrio adecuado.

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

Joaquín Grau, CEO de Autius	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta en todo momento con la mirada.
Gesto facial	Sereno, cercano.
Sonrisa	Sonrisa leve, mientras conversa se muestra serio y concentrado, sonrío en momentos puntuales.
Posición durante la entrevista	Sentado con la espalda erguida y con los brazos encima de la mesa.
Uso de las manos	Utiliza muy poco las manos aunque cuando lo hace, es coherente con lo que expresa verbalmente.
Tono de voz	Tono de voz medio sin modulaciones.
Ritmo y estilo del discurso	Ritmo sosegado, utiliza el lenguaje con propiedad y trata de ser riguroso.
Capacidad discursiva	Buena capacidad de expresión. Muy concreto, argumenta sus respuestas y es claro en enumeraciones y ejemplos.
Capacidad expresiva	Buena capacidad de expresión, es capaz de mostrar lo que le interesa, lo que le preocupa, carencias y puntos fuertes. Se le percibe honesto y no muestra excesivamente sus emociones.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Por razones de agenda del entrevistado, nos reunimos de forma online, él está en una sala de reuniones del lugar donde trabaja y yo en mi habitación de trabajo de casa. Ambos en una atmósfera sin distracciones visuales ni ruidos.

ENTREVISTA 4. JOSÉ LUIS LATORRE, CEO DE INYCOM.	
Formato	Presencial.
Lugar	Terraza exterior tranquila.
Fecha	21 de abril de 2022 a las 17:00
Duración	1:19:22
Comentarios	Transmite mucho interés e ilusión en la entrevista
Estudios	Administración y dirección de empresas. Máster en Comercio Internacional.

Respuesta a la pregunta 1.

Infinitos. De hecho, se dice que la marca personal es lo que hablan de ti cuando no estás presente y es un intangible fantástico.

Respuesta a la pregunta 2.

Una marca tiene cuatro partes:

- La notoriedad.
- La fidelidad.
- La reputación.
- Y la asociación.

Respuesta a la pregunta 3.

Una de las claves es la notoriedad, cómo la trabajas como compañía, unidas a tus marcas personales. Soy José Luis Latorre de Inycom. La fidelidad te la da el día a día con los clientes. La reputación. Ostras, si eres buena o mala y va muy asociado a la marca personal de las compañías. Y luego la asociación. Ahí sí que es uno de los aspectos claves a trabajar, porque va ligado con tu portfolio, tú quién eres Inycom, no, los que venden hospitales, los que venden IT, los que venden tal, ah perfecto. Oye, no, la puedes asociar también a cuál es tu impacto en la sociedad. No, es una empresa familiar referente ah oye, no, lo puedes asociar, por ejemplo, al mercado geográfico, que son los que han hecho el proyecto en Ecuador. Entonces yo creo que en esos cuatro ejes es lo que me va a trabajar la marca de la compañía. Lección aprendida, que para eso es muy importante trabajar las personas de la compañía en la vida social-empresarial y para que no sean siempre las

mismas personas además. Y la vida social-empresarial la puedes trabajar *online* vía LinkedIn, etcétera, generando contenidos interesantes, pero también la real. Y no me refiero sólo a asistir a congresos, eventos, sino a un concepto que se llama el *Walker round*, que en Aragón se dice “pajarear”, moverse por los sitios.

Respuesta a la pregunta 4.

- El equipo y las personas son súper importantes.
- Las alianzas. Se dice que uno sale por la cantidad de alianzas que tiene y me parecen claves y no está solo hablamos de alianzas comerciales, sino que que asocien tu marca, por ejemplo, con una alianza con determinadas universidades, que la asocien con ser una compañía interesante.
- Hay otra que me parece muy importante también, los espacios de trabajo y el tener espacios de trabajo atractivos me parece súper importante.
- Y hay otra. Hay un aspecto tangible que también me parece clave, que es la solvencia financiera de la compañía, la robustez económico-financiera.
- Y muy ligado a eso, por encima de todo, este paraguas, los valores y la cultura, en el fondo no es si son tangibles o intangibles, pero son los que le dan el caparazón a todo.

Respuesta a la pregunta 5.

Para mí es como un taburete en el que cuatro patas, que si una tambalea la pueden aguantar los otros tres, pero como se te caigan dos, estás muerto. Sobre todo para mí sí que es clave la parte de las personas y en ese sentido tengo claro que en ese tangible, hay una parte que es clara, que es ser una compañía destino, cómo voy a hacer para que venga gente interesante. Para eso es súper importante ser capaz de ofrecer crecimiento personal, profesional y económico. Y una de las cosas que he descubierto estos años es que si tú le aumentas el salario a una persona o le das responsabilidad por lo general a una persona, la gente te dará un retorno de la inversión mucho más grande del que tú le das. Ligado a la parte de las personas también hay un punto clave que irá luego con el liderazgo, pero lo dejo caer, ya que es una decisión importante de la compañía es pensar ¿tenemos el equipo directivos y de mandos intermedios para hacer la empresa que nos gustaría hacer en 2030? Yo me hice esa pregunta y la propiedad me dijo ¿Y tú qué piensas? Yo creo que no. ¿Ponemos a los 11 mejores en el terreno de juego? ¡Ojo! Y los pusimos, pero eso lógicamente te deja, te deja muchas heridas por el camino y siempre pensando que hacerlo mejor para la empresa, yo lo planteé con esa idea, poner a las mejores personas. Claro. Se supone que tienes que quitar a gente que sí para promocionarte, que se jubila mi jefe y mi jefe tiene 55 tacos no puedo promocionar hasta entre 12.

Respuesta a la pregunta 6.

- Yo me quedo con el “trabocio”. Esas cosas que eres capaz de trabajar a través de la comunicación informal dentro de la compañía. Cuando eres capaz de compartir lo personal con tus compañeros de trabajo. Que no quiere decir lo íntimo, qué tal las vacaciones, qué tal están los chicos qué estás haciendo ahora y con cuantas más personas lo compartes, mejor.
- Hay otra parte de ahí también que va ligada a esa que es la generación de confianza y confianza supone que sabes que no te van a engañar y esto es súper importante. Que la gente confíe en ti y la confianza es recíproca, son vasos comunicantes y yo creo que por parte de los directivos y los mandos intermedios hay que dar pasos para que la gente confíe y se tiene que trabajar de cartas arriba, se tiene que ser transparente.
- Hay otro también, otro aspecto muy importante que es la guardia pretoriana. Cuando un directivo a través de la confianza y favoreciendo el crecimiento personal y profesional, es capaz de, de una forma natural, de tejerse una guardia pretoriana en la que uno para todos y todos para uno y todos nos defendemos a muerte. Sea lo que sea. Ese es un elemento brutal. También el que se queda fuera de esa guardia pretoriana y no se sube al carro está muerto.
- Y luego hay otro que es el estar orientado a resultados y tener los resultados. Es muy importante tener resultados para el equipo, para la motivación y en ese sentido los resultados, que por un lado son muy importantes, los económicos, porque la cuenta de explotación de beneficio es el aire que necesitamos para respirar y todo el mundo necesita aire, súper importante, pero también están los que no son económicos como es, va más ligado a esa parte de nosotros que estamos hablando, pero es muy importante eso también, tener objetivos, objetivos de crecimiento personal, de promoción, de enfrentar retos, del reconocimiento de tu trabajo que es súper importante y ser capaz de reconocerlo a tus compañeros y a tus colaboradores.

Respuesta a la pregunta 7.

Sí, sí.

Respuesta a la pregunta 8.

Porque bueno, hay una prueba que era la cantidad de gente que me llamaba para venir a trabajar. Es un indicador clave. Y luego la capacidad para convencer a personas para que vinieran a trabajar a través de la prescripción de las propias personas que trabajaban

dentro. Oye, tengo un amigo. ¿Qué te parece? Ahí me parece además clave ser súper ágiles en ese proceso de oye, traes un amigo han pasado seis meses y no hemos respondido. No, es en ese mismo día “oye, que sepas que hemos recibido tu currículum. Me encantaría conocerte. No sé si tenemos otra vacante, pero me encantaría”. Hay que empezar a tomarnos un café, que me contarás tus inquietudes, etc. Eso me parece un indicador. Y sobre todo por tener la sensación de confianza y que sea una compañía donde puedes progresar y promocionar. Y luego aquí la magia en una organización cuesta construirla muchísimo y desaparece en 30 segundos. 00:08:44:12 - 00:08:57:23

Respuesta a la pregunta 9.

Sí.

Respuesta a la pregunta 10.

La primera yo creo que va ligada al grado de madurez digital de una compañía. Tú tienes los *early adopters*, a los líderes. Tienes los segundos, los terceros, los cuartos, las empresas que lo tienen. Yo creo que la madurez de es alto por una peculiaridad, porque como somos una empresa IT, las habilidades digitales de las personas son muy altas. Luego, porque creo que se tiene que ir separado los terrores que tiene que tener la tecnología dentro de la compañía. Por un lado tenemos lo que hace el CIO, que es el responsable de tecnología, que se dedica al centro de proceso de datos de ciberseguridad, al puesto de trabajo, pero por otro lado tenemos las herramientas digitales que te ayuda a ser más eficientes en el proceso, que son las que hacen el proceso de producción. Pues tu ERP, tu proceso productivo y luego todas las ligadas con personas, como pueden ser las habilidades digitales, por ejemplo las retributivas, el pago de comisiones, incentivos, cómo utilizas tecnología. Y luego, por otro lado, un nuevo rol que es el *business IT manager*, que es esa persona que piensa cómo la tecnología puede hacer ganar más dinero. Imagínate una empresa más tradicional en el comercio sería el responsable del *ecommerce*, el responsable de la web, pero en nuestro caso, sobre todo vendiendo tecnología va muy ligado a, por ejemplo, utilizar *Speech Analytics*, por ejemplo, en los procesos Televenda, utilizar herramientas, y yo creo que esto lo tenemos bastante orquestado y el mercado lo percibe.

Respuesta a la pregunta 11.

Mira, yo creo, yo creo que lo primero que miraría es por las habilidades digitales de su o de sus personas. Eso me parece brutal. Te pongo un ejemplo, ayer estaba hablando con una amiga que es la directora de Gmail. Un día 3 mil millones de usuarios y ayer me decía qué

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final						
Otras Empresas	x	x	x		x	x
MMCC	x	x	x		x	x
Instituciones públicas		x		x		x
Org. empresariales	x	x	x		x	x
Proveedores	x	x	x		x	x
Centros de educación	x		x			x
Otros						

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Newsl.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Consumidor final									
Otras Empresas	x	x		x	x	x	x	x	x
MMCC	x	x		x	x	x	x	x	x
Instituciones públicas	x	x		x	x	x	x	x	x
Org. empresariales	x	x		x	x	x	x	x	x
Proveedores	x	x		x	x	x	x	x	x
Centros de educación	x			x		x	x	x	x
Otros									

Respuesta a la pregunta 16.

En cuanto al personal, en la comunicación formal, qué es lo relevante que está ocurriendo en la compañía, aspectos clave, y en ese aspecto hablamos de negocio, de crecimiento, de personas, de estrategia de reclutamiento y selección, que conozcan los clientes relevantes que tenemos en la compañía y las cosas que están ocurriendo, la parte salarial/sindical muy importante, qué comunico, también la capacidad de formar a las personas que en el fondo es una parte de comunicación formal. La parte informal es súper importante que haya comidas de trabajo de las personas con sus equipos para generar espacios en los que relacionarse y luego el trabocio, el que haya espacios donde la gente pueda de una forma, y si surgen de forma espontánea y no generadas por la empresa, es espectacular. Con nuestros clientes. Es una de las cosas que es clave a la hora de comunicarnos en todo nuestro proceso comercial, es decir, nos comunicamos desde la oferta, hicimos un grupo de ofertas estratégicas. Así que cuando alguien vea una oferta nuestra diga "Guau, qué pasada en el *delivery*, en cómo entregamos el cliente y cómo relacionamos los conflictos que tenemos con ellos, que puede haber conflictos y las discrepancias hasta en la comunicación con la propia factura. Es una forma de comunicar y el pago brutal. Luego todo esto hay que ponerle un lacico y una forma de comunicarse son la generación de casos de éxito y referencias, súper importante eso con la parte de clientes. Por ejemplo, a la hora de atraer

personas, si los centros educativos, les contamos experiencias de las personas trabajando en la compañía, súper importante. Otra parte también muy importante es ante los fabricantes, de los proveedores, el reporte que nosotros les hacemos, porque muchas veces nosotros somos canal de determinadas compañías, el cómo les reportamos nosotros, como nos está yendo con ellos, súper importante, me parece clave. Por supuesto me parece clave el LinkedIn, la utilización de LinkedIn en ese sentido también, por ejemplo, la posibilidad de ser un LinkedIn, que todos los perfiles estén corporativizados, que la descripción de empresas a todas las personas iguales a todas, que sea coherente, que se utilicen bien los logos que tengas en tu estrategia de *likes*, cuando le tienes que dar lo como que generes la comunidad de personas. En el caso de instituciones públicas y organizaciones empresariales les dábamos contenido concreto, sobre todo en el caso de los clústers y de la Mira, por ejemplo, bueno, no sé si esto es parte de comunicación. Por ejemplo, lideramos el la de la Comisión de de la Comisión de Nuevas Tecnologías de la CEOE, siendo un poco sobre los abanderados y los padrinos. O por ejemplo presidir clusters de tecnología. Por ejemplo, con Directivas de Aragón hacemos, hacemos un cuenta experiencias, súper importante, de casos de éxito con clientes, con directivos de la vale.

Respuesta a la pregunta 17.

Con personas de la compañía, con los que dependen jerárquicamente de ti, sobre todo se trata de llenar el depósito de gasolina de las personas, que premie el reconocer el trabajo de las que dependen jerárquicamente de ti o el siguiente nivel. Es gente con la que hablas con transparencia, con la que mantienes relaciones fluidas y te relacionas prácticamente cada dos o tres veces al mes mínimo, o sea, con los que dependen de equipo diariamente, no con los que no, con los que tienes un escalafón después, por lo menos de salud, tiene que ser un tema de reconocer su esfuerzo, de reforzarles a la hora de que sean autónomos, a la hora de tomar decisiones, para que funcione una libertad basada en la autorresponsabilidad, que es un concepto que es brutal, que perdure el imperio del Sí. Que sabes que por parte de la dirección, te van a decir que sí. Que si algo funciona mal, que sepas, que sepan que vas a ser el primero en ir a la hora de resolverlo. Porque si no por un problema se hace bola y entonces ya se hace más grande. Y si tienes confianza, pues que ha metido la gamba en esto. Tener confianza para levantar la mano derecha rápidamente es súper importante. Muy importante también el que ese reconocimiento se vea en la nómina, el que haya crecimiento económico y de las personas que dependen jerárquicamente de ti o al siguiente nivel. Tú tienes capacidad para promoverlo ante su responsable. Niveles que ya te caen más lejos hay, sobre todo ganar en notoriedad y en cercanía. Empieza todo, empieza por el “¡Buenos días!”, “Hola ¿qué tal?” Cuando te cruzas por un pasillo por la máquina del café, cuando te vas a juntar las “Ostras, ¿quieres un cafecito?” Y porque vean

que eres una persona, porque se tiende a sobrevalorar la figura de un director general y que acojona, y esto llevarlo a unas conversaciones personales “¿Qué tal estás?” e incrementar el conocimiento personal de su vida. Con personas que están en periodos de dificultades o que van a tener una promoción el saber que pueden contar contigo para compartir ciertas esas circunstancias personales que tienen, me parece súper importante. Eso es la parte más por ese nivel más informal y luego la parte formal, ser súper cuidadoso con los mensajes que se trabajan. Hablamos de los comunicados de empresa que haces tú personalmente, cuando los grabas en vídeo y los comentas, muy importante también el que se sientan reforzados, porque la imagen del en ese caso del director general, que digan “Qué tío más majo!”. El CEO es majo o es un petardo, no es lo mismo. Porque eso les va a generar orgullo, pertenencia, hablamos de la reputación de la compañía, y eso me parece súper importante. Y una de las cosas que se valora poco. Y luego sobre todo me parece clave el no pasar el tiempo en el despacho y muy importante también el comer con la gente. Ostras, cuando vas al comedor de la empresa, en cualquier sitio te sientas como uno más. Y luego también un efecto muy bueno es que cuando quieres cercanía la gente quiere presentarte y llega a lo mejor un jefe de proyecto y dice “Te voy a presentar al director general. ¿Qué tal José Luis?” Y luego al ser una empresa dispersa geográficamente me parece clave el viajar y que no te de pereza viajar, coger el coche en una oficina y luego tener un discurso, súper importante, tener muy claro tus mensajes y discurso motivacional hacia los compañeros. Yo creo que todo el mundo tiene que tener 20 minutos para todo el mundo, 20 minutos. Voy a proveedores. Al final, una empresa con un proveedor, sobre todo el sector IT porque tú en el fondo eres un canal muchas veces y lo que tienes que hacer es un plan de acción con tu proveedor para ver cómo podemos vender más de ese producto en los mercados en los que te mueves. En ese plan de acción ¿qué tiene que ver? Tiene que ver tu portfolio súper importante, qué es lo que vamos a vender, tus soluciones foco, sobre cuáles vas a poner la voz, cómo vas a defender el margen, tu parte de clientes y de clientes aspiracionales. ¿A quién te encantaría vender? O sea, en ese sentido tenemos que construir las cosas, los comités de acción con hambre. Con una parte muy importante de nuestro plan de comunicación conjunto ligado a eso, una palabra que se suele olvidar mucho en las empresas, que es la promoción que está en el plan de promoción. También las métricas de cómo vamos con ese plan de acción. Y sobre todo esto que es lo más racional, llevarlo a un terreno emocional donde con el roce nos pongamos los dos en valor esa alianza para seguir por muchos años. Me parece muy importante, después de lo formal y el negocio, convertir a lo informal. Te pongo un ejemplo, en estos días que estoy fuera siempre a las cenas me llevo trucos de magia. Esa parte yo creo que es súper importante trabajarla, además del plan de acción. Con los clientes, por ejemplo, los clientes tienen dos tipos de quehaceres, el gota a gota y el fuego artificial. Entonces tú necesitas el gota a gota,

qué es tu proyecto del día a día, cómo lo gestiona entre sí su interlocutor, etcétera. Pero luego está la comunicación corporativa. ¿Qué imagen queremos transmitir al exterior como compañía? Ante las personas más relevantes de nuestros clientes. Entonces, en ese sentido, por ejemplo, una de las cosas que hacemos de comunicación es un evento para el cliente, donde en dos horas le hacemos una sesión pedagógica para que entienda las tecnologías que van a impactar en el futuro en su compañía. Pongo un ejemplo, si nosotros le preguntamos a un director general de una empresa no tecnológica, explique por favor que es la inteligencia artificial lo que es *blockchain*, lo puede llegar a entender, pero no es capaz de explicarlo. Si lo hacemos con ejemplos, le hacemos una zona de despliegue, comemos con él de una forma informal y en formato casi *elevator pitch* le explicamos una parte pedagógica como entender ciertas tecnologías seguro que generas mucha más confianza con ellas. Luego es muy importante la resolución de conflictos con el cliente que somos de esta comunicación, el ser súper ágil. Entender que lo primero es resolver el problema y después ya veremos qué pasa con la cuenta de explotación. Y más vale pasarse que quedarse corto. Con centros educativos que realmente te entiendan como un aliado. Ahí nosotros tenemos un catálogo de ponencias. Luego también sesiones espejo, sesiones *mirror*, que al final seamos un espejo donde la gente se quiera reflejar en nosotros. Entonces los cuenta experiencias, son fantásticos. Y luego también una parte de ayuda filantrópica a cualquier proyecto de emprendimiento entre el ecosistema universitario a través de competiciones como el movimiento *student* o como cualquier startup que se quiera generar dentro del entorno universitario, presumimos de compartir experiencias, e incluso invertir. Con instituciones hay a dos niveles, una la política y otra la técnica. Así que creo que es muy importante, tanto a nivel de sobre todo consejeros, directores generales, trabajar muy bien para tener buena reputación de compañía. Y ahí es clave la reputación. Y luego viene por otro lado la técnica, los perfiles técnicos dentro de las instituciones. Entonces esa sí que baja más al barro de la solución. Entonces yo creo que gestionarlo de dos maneras. Y hay otro, cuando ya han llegado a un nivel que son nivel Dios, cuando la administración te utiliza como prescriptor de cualquier cosa que ellos quieren conseguir. Te pongo un ejemplo cuando vino Amazon a instalarse aquí en Aragón, nos llamó a dos empresas con un montón de gente irlandeses y cuéntanos tu experiencia de cómo estás aquí o ahí. Eso fue brutal. Cuando pasas de ese nivel es que el Gobierno confía en ti.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

La primera, empezamos por el proceso comercial. La estrategia desde un punto de vista comercial, el trabajar los portfolios y que la fuerza de ventas sea capaz de interiorizar los portfolios para hacer buenos planes de promoción. Eso me parece clave, tanto en clientes como en clientes aspiracionales. Luego, es clave en el sector tecnológico y como estrategia de comunicación el generar demos y referencias y casos de éxito de clientes, súper importante. Y esos casos de éxito llevarlos a las redes sociales como la comunicación vis a vis con tu cliente o con tu cliente aspiracional. Nuestra estrategia de marketing. Dentro de la estrategia de marketing, si cogemos las cinco Ps del marketing, sobre todo la que más coges es la parte de promoción. El ser capaz de hacer buenos planes de promoción y un plan de promoción va desde clientes estratégicos de la compañía, va desde desde los propios eventos del sector, el *networking* que tienen las personas a la hora de acceder a determinadas personas para relacionarte, que es clave si se trabaja en general en la empresa menos de lo que se debería. Eventos propios o eventos de terceros que organizan a los que poder ir a contar lo que tengas que contar. Tener *stakeholders* relevantes que te abran las puertas, por ejemplo en nuestro caso Apple. Ostras, con Apple tenemos una alianza con la que nos abren las puertas en muchos sitios. Tenemos luego también soluciones cebo que te permiten abrir la puerta en clientes y tenerlas muy claras y trabajarlas. Luego también muy importante dentro de la estrategia comercial, una parte muy importante de comunicación, que esta es fácil de decir pero es difícil de copiar. Es que te suene el teléfono para que cuando alguien diga tengo un tema de tecnología tengo claro que tengo que llamar a esta compañía. Y esa parte es clave, y para eso hay que haber promocionado antes y haber generado confianza en el cliente. En cuanto a personas internas el boletín me parece muy importante. Me parece súper importante tener comités de seguimiento, grupos de trabajo de ocho o diez personas de toda la compañía y de una forma regular donde la gente pueda compartir con su responsable de una forma grupal qué es lo que está pasando en su negocio y que el responsable que está en los grandes comités de seguimiento les comenté lo relevante que está ocurriendo a la compañía. Me parece súper importante el que la gente conozca el quién es quién dentro de la compañía y eso es una de las cosas que se queda súper diluida y para eso las intranets. Y luego hay un espacio que es muy importante, que son los *people managers*, todas las personas que generan, que tienen personas a su cargo, que sean capaces de hacer una buena evaluación del desempeño, como un espacio súper importante para compartir con tu responsable, qué es lo que estás haciendo. Esa comunicación cara a cara con tu o con tu responsable.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí. Y además van todas muy ligadas con el modelo EFQM.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí. Y ahora el reto es empezar a hacer relaciones 360. Donde evalúas a tu responsable porque te permite detectar situaciones que a lo mejor tú no eres capaz de detectar en el día a día.

Respuesta a la pregunta 22.

Si, por ejemplo, a mí me parece clave el número de personas de evaluaciones que se hacen, para eso tienes que formar a las personas para que sean buenos evaluadores. Muy importante. También puedes medir desde tus seguidores en redes sociales, número de actuaciones que haces, cómo eres capaz de planificar también en el tiempo, muy importante el número de aperturas de los boletines internos que haces. Súper importante la tasa de la tasa por la que se visualizan. El número de apariciones en medios, por supuesto. Y otra parte con clientes que hacemos importante que es la encuesta de satisfacción con los clientes. Súper importante. Ese es otro súper importante para medir el NPS, no el de promotores famoso, que es un indicador súper bueno en la organización.

Respuesta a la pregunta 23.

Los mandos intermedios, los directivos, deben ser humanistas. Entonces, comunicar es la habilidad más relevante del siglo XXI. Es importante. Un aspecto muy importante me parece la confianza. Un aspecto muy importante a trabajar en las personas es la comunicación persuasiva, súper importante y ahí debemos de trabajarla en varios ámbitos, debemos de trabajarla en el ámbito de parejas. Cuando una comunicase comunica con otra. Que debe ser diferente a la comunicación grupal, a un grupo en un grupo de trabajo de 20 personas, a la comunicación de masas es cuando comunicamos a toda la compañía. Y todo esto también debe impactar en la comunicación persuasiva intrapersonal. Porque al final la comunicación persuasiva, que no es mala ni es buena, es como un cuchillo, lo puedes utilizar para cortar jamón o para robar. Comunicación persuasiva. Dices, "Ostras, me levanto por la mañana y ¿me voy al gimnasio, me voy a correr o me quedo en la cama? ¡Ostras!" Cómo llego hasta tu parte personal y esto va comunicado. Y eso va muy ligado a una parte que es muy importante, una pregunta que es ¿esto que estoy haciendo es lo mejor para la empresa? Y esa reflexión es clave y a veces nos damos cuenta cuando te lo preguntas, que esto que estoy haciendo o esto cómo lo estoy planteando, ¿es lo mejor para la empresa? Y a veces dices no y ¿otras qué pasa? Pues a veces no hacemos lo mejor para la empresa y

eso me parece súper importante. Sobre todo la concibo como ponerle orden a todo lo que hacemos. Poner en valor lo que hacemos. De hecho, muchas de las personas se tendrían que apuntar a un curso de primero de Picardía. Ostras, es poner en valor nuestro trabajo. Hay que entender sobre todo que cuando comunicamos una de las primeras cosas que tienes que preguntar es ¿esto que estoy haciendo a quién va a impactar? Y en ese querer impactar siempre pensamos en positivo. Pero por ejemplo, quién se puede sentir dolido, herido o perjudicado con esto que voy a comunicar, súper importante. ¿Y cómo la concibo? Las dos partes. No creo que haya servido la parte de la comunicación formal e informal. La informal me parece clave. La formal es bastante sencilla de abordar, es más sencilla de abordar.

Pero la informal me parece clave, el que no se genere ruido dentro de las compañías para mantener el índice de conflictividad bajo sea súper importante. El índice de conflictividad bajo es clave y para eso es muy importante mantener confianza. Si tú eres un generador de oportunidades y eres capaz de promover el crecimiento profesional y personal global. También me parece clave como instrumento de comunicación de lo que quieres poner en marcha en la compañía, la formación en compañía me parece brutal como herramienta de comunicación y como herramienta para llenar el depósito de las personas. Me parece súper importante. Y luego, por supuesto, también esa confianza, ser capaz de llevarla al cliente. Hay muy poca gente en las compañías que es capaz de contar su compañía, muy poquita gente, y eso hay que trabajarlo muy bien, porque si nosotros internamente no sabemos contar, la compañía en un par de minutos, que no hace falta más, los *key drivers*, las cifras básicas, es imposible que nuestro cliente no lo sepa y si no sabe lo que hacemos es imposible que sepa el quién es quién, porque es importante saber a quién recurrir. Al jefe de proyecto, al comercial, al jefe de producto. Oye, no, para esto tengo que recurrir al director financiero, no, justo el director general. Ostras, eso es muy importante, ponerle orden a tu empresa hacia el exterior para que tus clientes lo sepan y los *stakeholders*. Me parece clave, con qué asocien tu marca y en ese sentido que la asocien con ser una marca fresca, una marca de estilo.

Respuesta a la pregunta 24.

Una de las claves es que los servicios corporativos de la compañía tienen su cliente interno. Entonces es clave que estén unidos al negocio. La situación en la que estamos, pues que ha ido evolucionando y que cada vez está más cerca del negocio. Pero no todo lo que me gustaría. ¿Eso por qué pasa? Por tener un liderazgo claro en el departamento de comunicación. Tener una persona rocera, y ver sobre todo que cuando vas al departamento de comunicación en dos ámbitos: una, que la gente tenga la confianza para saber que vas a

estar ahí. Para eso es muy importante además, que vaya a la gente de una forma reactiva, que el departamento de comunicación sea súper proactivo con el negocio, súper cero y que tenga clara la dinámica del líder. Y para eso es clave que el director o directora de comunicación y su equipo conecten bien con la gente súper importante, que conecten muy bien con la gente, que les vean como un sitio donde te van a ayudar. Es muy importante también saber cuál es el porfolio del departamento Comunicación y tú qué servicios me vendes, como como cliente interno dentro de la compañía. Mira, nosotros que tenemos un servicio de Power Point, tenemos un repositorio con los porfolios de la compañía, te hacemos una nota prensa, no te organizamos un evento... y luego dónde está el límite, porque esto no vale para que funcione. También hay que educar al cliente. Aquí organizamos, cohacemos... Muy importante también la toma de requisitos. Cuando tienes un proyecto interno, por ejemplo, ¿quién tiene que liderarlo? Luego también hay otro espacio donde hay otra vía y propugnan que el departamento de comunicación tiene que tener peso y creo que tendrá cada vez más, es en las oficinas o los espacios de trabajo se van a convertir más en espacios de encuentro y es un coordinación que el departamento de personas deben de adecuarnos a la red del siglo XXI.

Respuesta a la pregunta 25.

Había cinco personas. Había una directora de comunicación, un responsable de diseño, una persona todoterreno que sabe hacer vídeos, unas presentaciones alucinantes, casos de éxito, portfolios... Una periodista más ligada a lo que es la relación con medios de comunicación, estrategia, redes sociales, una persona para nuestra parte interna vía web y luego se incorporó una persona para los soportes digitales.

Respuesta a la pregunta 26.

Pues yo calculo un núcleo de unas 20 personas. Personas clave, o sea, todo lo que es la comunicación del departamento de personas. Super bien trabajada y codificada. El departamento financiero. ¿Por qué? Porque hay una parte de comunicación que va ligada a la solvencia financiera ante entidades financieras, ante diferentes grupos de interés grupos de capital riesgo ante gente que quiere comprar tu empresa, que es clave lo que vas a comunicar allí. Tu comunicación comercial súper importante. Y esa es donde yo creo que es donde más dominio, donde más peso se ponía en la compañía. Tu comunicación desde un punto de vista de marketing súper importante, vales tu comunicación del punto de vista de premios y reconocimientos en el departamento de comunicación también. Y luego todo esto coordinado y ordenado con la Dirección General de la Compañía o con el Comité de Dirección, porque es el que va a tener la capacidad de establecer prioridades y sobre todo, dónde poner el altavoz y cuál es el volumen del altavoz que le quieres poner a lo que le

comunicas, que yo creo que eso también es muy importante. El volumen del altavoz a lo que le vas a comunicar, porque sino todo sería muy importante, darle coherencia y un hilo conductor súper importante. Vale.

Respuesta a la pregunta 27.

Valdano decía que el líder es aquel que se rodea de líderes y yo creo que lo resume fantástico, es decir. El liderazgo es la capacidad de mantenerse ilusionado y, por lo tanto la capacidad que tienes de ilusionar a tu equipo, sobre todo desde la confianza, desde la pasión, desde tener claro cuál es el objetivo y los porqués nos levantamos por la mañana y siempre desde el respeto, la educación y la sonrisa.

Respuesta a la pregunta 28.

Sí.

Respuesta a la pregunta 29.

- Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa
- Actividades formativas con profesionales especializados externos
- Programas de mentorías o tutorías
- Autoformación.
- Otros ejemplos.

Teníamos definidos varios grupos de interés. El primero, la gente joven, los millennials, que para ellos teníamos un programa que se llamaba El DaVinci. El Nadal, ligado a los mandos intermedios que daban liderazgo a la psicología positiva, el humanismo. El MacGyver, el mágico ligado a los directivos actuales y la generación del futuro donde construíamos la empresa que nos gustaría tener el futuro y luego el Chiquito de la Calzada, porque *¡al atacar!* las empresas echaron a la defensiva y muy pocas, que cuando el ataque es un proyecto donde la gente puede presentar sus ideas, hasta ideas pequeñitas, hasta un máximo de 30.000 €. Temas muy de *plug and play* donde vas a tener una mejora continua. Otro mecanismo es el comité de dirección, donde grandes proyectos o proyectos relevantes los presentas al Comité de Dirección y asume son decisiones estratégicas. Hay otro ámbito para trabajar el liderazgo, que es la planificación general estratégica, que es todos los años donde participan un grupo activamente de unas 250 personas, decidimos cuál va a ser el plan de acción para el año que viene. Y eso no te puedes imaginar lo que, por grupos de trabajo muy ordenado del Comité de Dirección marcan las grandes líneas estratégicas, donde luego las trasladan a las áreas de negocio y las áreas corporativas y luego van a sus establecer también sus filiales, con lo que al final no te puedes imaginar lo que ilusiona. La

gente está siempre con la planificación estratégica porque dice coño, es que esta es la canción, está en esa lista, en estas notas yo he participado y es súper importante. Tenemos un programa de hermanos mayores. Lo hacemos de dos formas: una interna dentro de la compañía, las personas que trabajan dentro y otro externo, sobre todo con personas con alto potencial de crecimiento, muchas de ellas lideradas a través de directivas de Aragón que tienen un programa de *mentoring* súper chulo. Unas actividades relacionadas con el liderazgo. Y luego yo creo que yo creo que una de las cosas que más que mayor del liderazgo es la evolución del desempeño. Y luego en la parte informal, el concepto del trabocio, que se da en el momento en el que tú eres capaz de compartir ciertas cosas personales con tus compañeros. Por ejemplo, pasar buenos ratos, el saber que tú vas a ir de viaje y eres un agente intermedio y le dices a un compañero que oye, les vamos a cenar hoy por ahí las comidas de trabajo, pero de trabajo y de pasarlo bien. Eso es oro molido. Y luego muy importante para el liderazgo que tu responsable directo sea una persona que admires y no se dedique a exigir, sino sea un generador de oportunidades, una persona comprometida, porque aquí sí que es muy importante. A las personas comprometidas nunca, nunca, nunca se le debe dar un palo. Esto es un proceso de mejora continua y ser capaz de guiarlo para que la próxima vez si hay algo que te chirría mucho, seas capaz de que la siguiente vez lo haga mejor. Y eso pasa por el refuerzo positivo. Siempre la gente comprometida: zanahoria y zanahoria, nunca palo y zanahoria. Y también para el liderazgo. Si tienes una manzana podrida fuera del cesto, no nos tiene que apenar nunca despedir a manzanas. El otro día hablamos que la cultura de la organización viene delimitada por el peor de los comportamientos que estás dispuesto a tolerar. Es brutal el concepto y también ligado al liderazgo es muy importante trabajar la automotivación de las personas y la voluntad. Y la voluntad convertirla en un hábito. La voluntad es la capacidad que tenemos para distanciar una recompensa Te permite repartir las cosas y luego también muy importante, del liderazgo: al final, una persona es la media de las diez personas que nos ha rodeado de personas.

Respuesta a la pregunta 30.

La primera, la honestidad y ligado a eso, la confianza. Saber que no te van a engañar. Saber que te van a defender. Y eso me parece una habilidad brutal. Segunda, tener capacidad de sintetizar y de conceptualizar. Superimportante. Ligado a eso, tener la capacidad de sonreír. También tener la capacidad de saber que tienes que tener tiempo siempre para tus compañeros. Y es una habilidad brutal porque lo puedes tener todo lo anterior, que si no tienes tiempo para invertir con tus compañeros, estás muerto. Tiene que haber tiempo. Tiene que haber disciplina. Disciplina es saber que tengo que tener todos los días, hablar de la comunicación con tus compañeros, con tus colaboradores, con todos los

días de disciplina, de hablar con otros. Y eso es parte del trabajo que sea saber que hay que dedicarle una hora para hacer. Hola, ¿qué tal estás? ¿Qué estás haciendo? Aunque te dé igual lo que te esté contando. Es clave saber preguntar y cuándo preguntar y preguntar por ¿qué tal estás? ¿Qué tal el proyecto, cómo lo estás haciendo? etcétera. Hacerlo regularmente para aprenderte los nombres de tus compañeros. Otra de las habilidades, no tener vergüenza y quitarle importancia a todo. ¿Cuánto cuesta saludar a 20 personas? Cinco minutos. Y si tienes el efecto sorpresa es la leche. Yo voy a un sitio y llevo 20 o 30 medallas de la Virgen del Pilar y las reparto. Luego muy importante además que la gente cuando tú lideras y marcas un estilo de liderazgo, que la gente lo interiorice y lo haga. Porque no solo vale con aprender. Aprender es fácil, hacer es difícil. Es muy importante pasar del pensamiento a la acción. Y luego el liderazgo de vez en cuando sacar el bazoca si ves que hay alguna, alguna línea roja que se pasa de una forma reiterada. Y luego, por supuesto, dos cosas tan importantes no ser terco. Y la última y más importante, el perdonarse. Disculparse y no hay nada que no se pueda dar una cerveza.

Respuesta a la pregunta 31.

Sí. A diario y me encanta.

Respuesta a la pregunta 32.

- La primera manteniendo conversaciones inteligentes con gente interesante.
- Es muy importante la formación de nivel. El Instituto de Empresas me marcó mucho.
- Ayudando a la gente, porque cuando ayudas la gente te cuenta cosas interesantes y aprendes mucho porque no hay nada más egoísta que ser generoso.
- Hay otra que es viajando.
- Un terapeuta dice que el 80% es ordenar. Hay que escribir. Porque cuando las cosas están en tu cabeza da mucho miedo. Y si escribes acotas. Escribo mucho.
- Trabajo con algún *coach*. Para mí o para mis compañeros.
- Leer y leer a gente interesante.
- Tener un jefe interesante.
- Con las analogías deportivas.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: 6
- Autorregulación: 6
- Empatía: 9
- Conciencia social y habilidades sociales: 9

- Motivación al logro: 7

Respuesta a la pregunta 34.

- La honestidad, la capacidad de generar confianza en las personas.
- La capacidad creativa viene a definir cómo eres capaz de encontrar soluciones a los problemas a los que te enfrentes en el día a día.
- Capacidad de oratoria.
- Visión estratégica. Unir la visión a largo plazo de lo que debe ser la compañía. ¿Qué tenemos que hacer para que sea una compañía alucinante?
- *Learnability*, la capacidad de aprendizaje, el ser capaz de aprender y poner en marcha las cosas que aprendes de otros, de terceros.

Respuesta a la pregunta 35.

Mira, me gustaría ser un líder del que dijeran a la gente: “Ayudó desde la ayuda, facilitó cambiar el rumbo de la vida de muchas personas gestionándoles su ilusión y ayudando a que fueran capaces de que cumplieran sus sueños en su vida”. Sus grandes ilusiones que eran muy ligadas a los tres pilares que tiene que tener la persona, hacer un buen profesional, a tener un buen grupo de amigos y sobre todo, que no se olviden, que el trabajo es una parte de la vida, pero ayudar a que fueran capaces de ser felices con sus familias y ayudar a sus familias a salir hacia delante.

Respuesta a la pregunta 36.

Sí.

Respuesta a la pregunta 37.

Parte del liderazgo va ligado con la actitud a la hora de ilusionar y hablar, de conseguir que las personas y que las personas a través de que realmente consigan y se crean capaces de conseguir. Porque la comunicación es una herramienta capaz para empoderar a las personas. Las personas tienen que estar empoderadas y tienen que comunicar para eso es clave, para que tengan confianza a la hora de tomar decisiones, de ser creativos a la hora de hacer cosas, de ilusionarse. Y para eso es clave una palabra que se llama pasión. Cuando realmente transmites pasión en lo que haces, para eso la comunicación es clave, es súper importante.

Tabla resumen de la entrevista.

José Luis Latorre, CEO de Inycom.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Notoriedad, fidelidad, reputación y asociación.
3	Definición de intangibles.	<p>Notoriedad: cómo la trabajas como compañía unida a tu marca personal.</p> <p>Fidelidad: se consigue en el día a día con los clientes.</p> <p>Reputación: va muy asociado a la marca personal de las compañías.</p> <p>Asociación: va ligado con tu portfolio, quién eres, los clientes... También está vinculado a cuál es tu impacto en la sociedad.</p>
4	4 atributos tangibles de tu marca	Equipo, alianzas, espacios de trabajo atractivos, solvencia financiera y valores/cultura.
5	Definición de tangibles.	<p>Equipo: las personas. Lograr ser una compañía destino para que venga gente interesante. Para eso es súper importante ser capaz de ofrecer crecimiento personal, profesional y económico. Es importante tener el equipo directivo y de mandos intermedios para hacer la empresa que nos gustaría.</p> <p>Alianzas: se dice que uno vale por la cantidad de alianzas que tiene. Son clave las alianzas comerciales, las de universidades, para que te asocien con ser una compañía interesante.</p> <p>Espacios de trabajo: zonas de trabajo atractivas.</p> <p>Solvencia financiera: robustez económico-financiera.</p> <p>Cultura y valores: son los que le dan el caparazón a todo lo anterior.</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	“Trabocio”, es decir, generar la mezcla de trabajo y ocio, ser capaz de compartir lo personal, que no lo íntimo, con tus compañeros de trabajo, tener confianza, estar orientado a resultados y tener los resultados.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	Sí.

8	¿Por qué?	Hay una prueba que era la cantidad de gente que me llamaba para venir a trabajar. Es un indicador clave. Y luego la capacidad para convencer a personas para que vinieran a trabajar a través de la prescripción de las propias personas que trabajaban dentro.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Va ligada al grado de madurez digital de una compañía. Yo creo que la madurez es alta por una peculiaridad, porque como somos una empresa IT, las habilidades digitales de las personas son muy altas. También, el centro de proceso de datos de ciberseguridad, las herramientas digitales que te ayudan a ser más eficientes en el proceso, un nuevo rol que es el business IT manager.
11	Rasgos de la digitalización.	Las habilidades digitales de sus personas. Si tiene estrategia de IT y cuál es el porcentaje de IT que destina a su negocio. Cuanto más moderna es una compañía, más avanzada está en la gestión de sus personas, de sus procesos, en su proceso comercial, en la gestión de personas, seguro que está más avanzada tecnológicamente. La edad. También es un dato importante. Normalmente, suele haber correlación de las empresas con gente más joven. Suelen tener un grado mayor de madurez digital que de las que no. La modernidad del equipo motor de las organizaciones, es un equipo motor importante. Y luego si las cosas las hacen por inversión o por el retorno de la inversión.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, otras empresas, medios de comunicación, instituciones públicas, organizaciones empresariales, proveedores y centros de educación.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Interno: hay una parte formal sobre qué está ocurriendo en la compañía, aspectos clave, negocio, crecimiento, personas, estrategia de reclutamiento y selección, clientes, parte salarial/sindical. Y la parte informal sobre "trabocio". Externo: proceso comercial, ofertas, experiencias, casos de éxito, reporte de resultados.
17	Conversaciones con tus	Interno: reconocer el trabajo y esfuerzo, reforzarles

	públicos.	<p>para que sean autónomos y tomen decisiones, para que funcione una libertad basada en la autorresponsabilidad... Empieza todo por el "¡Buenos días!", "Hola ¿qué tal?" Cuando te cruzas por un pasillo por la máquina del café... Con personas que están en periodos de dificultades o que van a tener una promoción. Tienen que saber que pueden contar contigo para compartir ciertas esas circunstancias personales que tienen.</p> <p>Y sobre todo esto que es lo más racional, llevarlo a un terreno emocional donde con el roce pongamos los dos en valor esa alianza para seguir por muchos años. Me parece muy importante, después de lo formal y el negocio, convertir a lo informal.</p>
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.
19	¿Cuáles?	Proceso comercial, generar demos, referencias y casos de éxito de clientes, redes sociales, marketing, plan de promoción, <i>networking</i> , <i>stakeholders</i> , evaluación de desempeño.
20	¿Les das seguimiento?	Sí.
21	¿Las mides?	Sí.
22	¿Cómo?	Ligadas al modelo EFQM. Por ejemplo, me parece clave el número de personas de evaluaciones que se hacen, para eso tienes que formar a las personas para que sean buenos evaluadores. También puedes medir tus seguidores en redes sociales, número de actuaciones que haces, cómo eres capaz de planificar también en el tiempo, número de aperturas de los boletines internos que haces, la tasa por la que se visualizan, el número de apariciones en medios. Y otra parte con clientes que hacemos importante es la encuesta de satisfacción con los clientes para medir el NPS.
23	La comunicación en una organización.	Los mandos intermedios, los directivos, deben ser humanistas. Entonces, comunicar es la habilidad más relevante del siglo XXI. Un aspecto muy importante de ello es la confianza. También, trabajar la comunicación persuasiva.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	La comunicación en la empresa debe tener un liderazgo claro, con una persona roquera que genere confianza. El área de comunicación debe ser proactiva, líder y estar muy ligado al negocio. La gente tiene que percibir que el área está ahí para ayudarles. Para eso hay que conectar con la gente y tener un porfolio de servicios muy claro.

25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	Directora de comunicación, responsable de diseño, una persona todoterreno que sabe hacer vídeos, presentaciones, casos de éxito, portfolios... Una periodista más ligada a lo que es la relación con medios de comunicación, estrategia, redes sociales y una persona para nuestra parte interna vía web. Luego se incorporó una persona para los soportes digitales.
26	Personas en comunicación.	20.
27	Definición de liderazgo.	Valdano decía que el líder es aquel que se rodea de líderes y yo creo que lo resume fantástico, es decir, el liderazgo es la capacidad de mantenerse ilusionado y, por lo tanto, la capacidad que tienes de ilusionar a tu equipo, sobre todo desde la confianza, desde la pasión, desde tener claro cuál es el objetivo y los porqués nos levantamos por la mañana y siempre desde el respeto, la educación y la sonrisa.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa (a través de grupos de interés segmentados), actividades formativas con profesionales especializados externos, programas de mentorías o tutorías y autoformación.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Honestidad, confianza, sintetizar y conceptualizar, disciplina, saber preguntar y pasar del pensamiento a la acción.
31	¿Las trabajas?	Sí.
32	¿Cómo?	Manteniendo conversaciones inteligentes con gente interesante, formación, ayudando a gente, viajando, escribiendo, con un <i>coach</i> , leyendo, con analogías deportivas y con jefes interesantes.
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 6. Autorregulación: 6. Empatía: 9. Conciencia social y habilidades sociales: 9. Motivación al logro: 7.
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Honestidad, creatividad, oratoria, visión estratégica y <i>learnability</i> .
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Me gustaría ser un líder del que dijeran a la gente: "Ayudó desde la ayuda, facilitó cambiar el rumbo de la vida de muchas personas gestionándoles su ilusión y ayudando a que fueran capaces de que cumplieran sus sueños en su vida".

36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	Parte del liderazgo va ligado con la actitud a la hora de ilusionar y hablar, de conseguir que las personas y que las personas a través de que realmente consigan y se crean capaces de conseguir. Porque la comunicación es una herramienta capaz para empoderar a las personas. Las personas tienen que estar empoderadas y para eso es clave que tengan confianza a la hora de tomar decisiones, de ser creativos a la hora de hacer cosas, de ilusionarse. Para eso es fundamental una palabra que se llama pasión. Cuando realmente transmites pasión en lo que haces, para eso la comunicación es clave, es súper importante.

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

José Luis Latorre, CEO de Inycom.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Muy viva y brillante, conecta en todo momento.
Gesto facial	Muy vivo y despierto, lo modula dependiendo de lo que esté contando. Su capacidad expresiva facial es muy elevada.
Sonrisa	Muy sonriente de manera regular, cambia el gesto a serio cuando expresa con profundidad ideas clave más profundas.
Posición durante la entrevista	De manera regular, sentado con los brazos encima de la mesa y con papeles y bolígrafo en los que anota ideas a desarrollar. En ocasiones se levanta de su sitio y camina enfatizando ideas y anécdotas.
Uso de las manos	Utiliza muchísimo las manos y lo hace de manera acompañada a lo que expresa verbalmente.
Tono de voz	Tono medio con puntos de vehemencia en tono y velocidad. También utiliza muy bien los silencios para enfatizar.
Ritmo y estilo del discurso	Ritmo ágil y apasionado. Estilo culto con matices cercanos.
Capacidad discursiva	Alta capacidad discursiva, articula muy bien los mensajes, resulta atractivo escuchar sus ideas. Argumenta, razona, pone muchos ejemplos. En ocasiones, se dispersa con los ejemplos y luego vuelve a la idea fuerza que quiere transmitir.
Capacidad expresiva	Altísima capacidad de expresión. Es capaz de transmitir muchas emociones durante sus respuestas, la mayoría cargadas de pasión, ilusión y componentes positivos.

Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Traje oscuro y camisa clara.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en una cafetería tranquila, sin gente. Nos sentamos en una mesa alta sentados uno al lado del otro. Lleva folios y un bolígrafo donde va anotando ideas.

ENTREVISTA 5. MARÍA LÓPEZ, CEO DE BITBRAIN.	
Formato	Presencial.
Lugar	Sala de reuniones en su oficina.
Fecha	16 de mayo de 2022. 12:15.
Duración	00:34:17
Comentarios	Actitud de generosidad en la información que transmite. Concentrada.
Estudios	Matemáticas

Respuesta a la pregunta 1.

Sí.

Respuesta a la pregunta 2.

Innovación, *deep tech*, fiabilidad,

Respuesta a la pregunta 3.

- Innovación es maneras de resolver problemas de una manera completamente distinta.
- *Deep tech* es la tecnología profunda, desarrollos tecnológicos avanzados que permiten cambiar la vida. La manera que tenemos de vivir, de relacionarnos y de trabajar.
- Fiabilidad: dado que medimos el cerebro y obtenemos información sobre él, los datos que recabamos son confiables.

Respuesta a la pregunta 4.

Equipo, propiedad intelectual, *know how*.

Respuesta a la pregunta 5.

- Equipo es un grupo de personas que no solamente tienen conocimientos técnicos, sino que además coinciden en unos valores y tienen un objetivo común.
- Propiedad intelectual. Pues es una serie de patentes tenemos a nuestra disposición, hemos creado y protegido,

- *Know how*. Es el conocimiento que tenemos, en nuestro caso de tanto de de test de *software* como de *hardware*, como de electrónica, como de diseño industrial, como de análisis de señal. Todo lo que se necesita para hacer neurotecnología. No dependemos de nadie.
- Cercanía: solemos decir que nuestra personalidad de marca es el sabio. No tenemos mucho conocimiento, pero somos muy generosos dándonos, no? Entonces somos muy cercanos a colaboradores, a partners, a distribuidores, a clientes sobre todo.

Respuesta a la pregunta 6.

Sobre todo los valores de la empresa. La parte ética y humanista.

Respuesta a la pregunta 7.

Depende del mercado.

Respuesta a la pregunta 8.

Porque por ejemplo, aquí en España podemos ser más conocidos. Por ejemplo, en Aragón probablemente se nos conozca mucho, en España en lo que es a nivel general no, pero lo que es la industria sí. Y en, me lo invento, en Rumanía posiblemente no hayan oído hablar de nosotros en general en nuestra industria y que somos bastante conocidos. Como *top of mind* del sector Bitbrain en España sí que está.

Respuesta a la pregunta 9.

Sí.

Respuesta a la pregunta 10.

Pues a ver, tenemos ERP, CRM, tenemos toda la parte de Teams, Microsoft, teletrabajamos, tenemos clientes en todo el mundo y sin embargo lo hacemos todo desde Zaragoza. No sería posible si no fuera por la digitalización, nuestras soluciones están en el *cloud*. Utilizamos *big data* e inteligencia artificial para el análisis de datos.

Respuesta a la pregunta 11.

Es que yo creo que la digitalización es algo muy amplio. Desde mi punto de vista, no creo que sea una serie de tecnologías o de... no creo que se vaya por ahí. Va a ser la mentalidad. En mi equipo cuando una persona detecta una tecnología que les puede ayudar en su trabajo, les puede o optimizar, o bien o bien mejorar la calidad, me lo proponen. Eso

es para mí la digitalización. No tener una estructura tecnológica, sino tener una mentalidad de empresa, que ves la tecnología como algo que te puede ayudar y con la mentalidad de aceptar y de obviamente, pues luego ya llevarlo a cabo. Pero para mí no, no es lo mismo la digitalización de un pequeño comercio que la digitalización de una compañía como la nuestra. Entonces, la estructura tecnológica para mí no es el concepto de digitalización.

Respuesta a la pregunta 12

- Trabajadores.
- Consumidor final.
- Otras empresas.
- Medios de comunicación.
- Instituciones públicas.
- Organizaciones empresariales.
- Proveedores.
- Centros de educación.
- Otros: organismos de investigación.

Respuesta a la pregunta 13.

Público	Frecuencia							
	Diaria	Semanal	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Trabajadores	x				x			x
Consumidor final		x						
Otras Empresas	x	x						
MMCC			x					
Instituciones públicas			x					
Org. empresariales					x			
Proveedores		x	x					
Centros de educación					x			
Otros: orgs de investigación	x							

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final		x		x	x	x
Otras Empresas	x			x	x	x
MMCC		x		x	x	x
Instituciones públicas	x		x		x	
Org. empresariales		x		x		x
Proveedores	x	x		x	x	x
Centros de educación		x	x	x	x	
Otros	x		x	x	x	

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Newsl.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x		x			x	x	x	x
Consumidor final	x	x	x	x	x		x	x	
Otras Empresas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MMCC	x			x		x	x	x	
Instituciones públicas	x			x		x	x	x	
Org. empresariales	x					x	x	x	
Proveedores	x			x		x	x		
Centros de educación	x	x	x				x		
Otros	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Respuesta a la pregunta 16.

A ver, solemos comunicar temas de neurotecnología, investigación, neuromarketing, salud. Y luego es verdad que también comunicamos eventos en los que participamos. Y también lo típico, pues es búsqueda de candidatos o cuando estamos buscando participantes en un estudio, temas más operativos. Al público interno, sobre todo comunicamos eventos propios, avances dentro de la organización, cosas chulas e incluso cosas de fuera que puedan resultar de interés. Incluso pensamientos un poco sobre cómo nos va a afectar la inteligencia artificial, pues opinión mía. O por ejemplo, hacemos una cosa muy chula que es ahora que ya empezamos a hacer bastantes, pues cada vez que una vez al trimestre más o menos me cojo y me voy a tomar un café con toda la gente nueva que ha entrado para que me conozcan, explicarles cómo empezó la empresa, cuáles son nuestros valores... Para que no me vean como alguien que está ahí. De hecho, yo no tengo despacho y me siento con la gente.

Respuesta a la pregunta 17.

Por ejemplo, con organismos, grupos de investigación, sobre todo de investigación científica de todo tipo, pero sobre todo muy orientada a neuro y muy cercana. Es lo que te decía, al final nosotros tenemos una manera de hacer negocios que si te viene alguien que te quiere comprar una tecnología que tú sabes que no, le dices que no te la compre. Entonces somos muy transparentes ahí. Luego con cuando queremos ir dirigidos a un público más general, siempre es desde un punto de vista, siguiendo esa personalidad marca del sabio de voy a compartir conocimiento en un lenguaje fácil, accesible, etcétera. Luego hay un tema que nos preocupa especialmente y es el sensibilizar a la gente con los desarrollos tecnológicos. Tecnologías como la nuestra pueden asustar y de hecho nos vamos a encontrar con dilemas éticos importantes y sí que hacemos esa labor de verdad de alertar y de y decirle cuidado por aquí sí, por aquí no, qué queremos conseguir como humanidad. O sea, el tono es siempre muy cercano y tratando temas que más o menos controlamos, genera mucho debate. La parte de neuro derechos, por ejemplo, genera mucho debate.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

A ver, por un lado tenemos toda la estrategia para redes sociales, tenemos básicamente un cuadro de mando para saber cada tipo de mensaje, por qué redes los queremos comunicar, con cuánta frecuencia queremos comunicar. Tenemos también una hoja de ruta para eventos. Recientemente hemos implantado un tope máximo de eventos a los que vamos a participar porque nos invitan a muchísimos y al final, pues yo le diría que sí a todo, pero el tiempo es finito. *Landing page* también. Por ejemplo, hacemos blogs, *newsletter*, redes sociales, la página web, *landing pages*, ya sea para algún evento o alguna cosa. Folletos también solemos llevar.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí, a los que interesan.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí.

Respuesta a la pregunta 22.

Pues tenemos una serie de KPIs. En la página web de hay usuarios en número de usuarios que luego son cualificados, los que realmente se convierten. Y reuniones de seguimiento semanalmente.

Respuesta a la pregunta 23.

Como una parte fundamental. Creo que la comunicación tiene que ser hacia fuera, pero también hacia dentro, y que sobre todo la comunicación hacia dentro a veces es la gran olvidada y quizás una de las más importantes. Y que para conseguir una buena comunicación hacia dentro tiene que haber una cultura y una confianza.

Respuesta a la pregunta 24.

Está en segundo nivel. Lo que pasa es que la persona que está ahí, hay una persona encargada de toda la parte que toca cliente que en realidad. Para nosotros comunicación, no solamente es el departamento de comunicación. Entonces ahora mismo comunicación de la persona que toca cliente y lo que pasa que es una persona que es, es muy creyente, toda la parte de marca, de comunicación, de cercanía, de.

Respuesta a la pregunta 25.

Tenemos un responsable de comunicación, luego los responsables de áreas también hacen tarea de comunicación con expertos en sus respectivos ámbitos de esto. Y luego el responsable de comunicación, que tiene un pequeño equipo de dos personas más, no somos tan grandes, pues tenemos una diseñadora gráfica y una persona en redes sociales. Y luego la responsable de comunicación que digamos que coordina también la estrategia *offline*. Y ellos son los que de alguna manera detectan qué perfil puede ser más adecuado para para comunicar y a los distintos eventos que pueden ir ingenieros, ya que ir gente de ventas, te puede ir una mezcla, te puede ir gente de neurociencia. O sea, realmente lo que buscamos es que toda la empresa comunique que no sea un departamento solo porque creemos que somos la manera de comunicarnos.

Respuesta a la pregunta 26.

Todas.

Respuesta a la pregunta 27.

Pues es lograr que los demás sean lo mejor que puedan ser. Hacer crecer a los demás.

Respuesta a la pregunta 28.

Lo intento.

Respuesta a la pregunta 29.

- Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa. Específicamente de liderazgo no, pero de *management*, gestión y cosas de esas. Para mí es un poquito distinto de todas maneras, porque para mí las las formaciones que hay de *management*, etc son como muy muy, demasiado racionales. Y para mí el liderazgo tiene una parte emocional que es importante, tienes que ser capaz de escuchar, de predecir, de observar muy bien. Y no solamente es hacer un organigrama, es hacer un diagrama de Gant, etc, es mucho más que eso.
- Programas de mentorías o tutorías personalizadas. Alguna vez hemos hecho, pero poco.
- Programas de autoformación. Si eso significa leer, sí.

Respuesta a la pregunta 30.

Pues yo creo que la primera es saber escuchar, la empatía, la transparencia y no sé cómo llamarlo... la justicia, la equidad.

Respuesta a la pregunta 31.

Sí, lo intento.

Respuesta a la pregunta 32.

Intentando ponerlas en práctica. A ver, yo creo que aquí hay una cosa muy importante y es que por el perfil que tenemos nosotros, mucha gente de la organización y de hecho estamos probando hasta una formación interna, estudiamos sesgos cognitivos. Vale, entonces los estudios cognitivos te permiten entender mucho mejor a las personas y te permiten entender mucho más... A veces cuando tú te comunicas es simplemente un error de interpretación, de que tú asumes que los demás tienen que pensar como tú, de que lo que te dicen asumes que ha sido para hacerte daño. Entonces, la comprensión de estos sesgos yo creo que ayuda mucho. Entonces, yo creo que el hecho de estudiar sesgos cognitivos te ayuda tremendamente en esto.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: Esto va muy relacionado con lo que hablábamos antes de los sesgos cognitivos y el estudio que hacemos. Entonces yo creo que ahí estamos altos, no te puedes poner un diez porque nunca te acabas de conocer, por ejemplo, con 7 o un 8, sí.
- Autorregulación: 9.
- Empatía: 7.
- Conciencia social y habilidades sociales: 7.
- Motivación al logro: 8.

Respuesta a la pregunta 34.

- Humanismo. Creo que no podemos desarrollar tecnología sin valores.
- Transparencia. No puedes esperar que los demás se comuniquen contigo si tú no te comunicas con ellos y eres transparente.
- Justicia. Creo que todas las personas se merecen el mismo tipo de trato y no te puedes dejar llevar por sesgos, porque eso descalabra una organización.
- Cercanía. No puedes ser líder si no estás cerca de tu gente.
- Y saber escuchar.

Respuesta a la pregunta 35.

Pues alguien que te ayude a crecer a los demás, que se respetado no por no por la fuerza, sino por la fuerza de sus ideas. Que tenga un impacto en la vida de las personas.

Respuesta a la pregunta 36.

Sí, claro.

Respuesta a la pregunta 37.

Tú no puedes ser un líder si no comunicas bien, si no eres capaz de comunicarte bien, no solamente comunicar tú, sino comunicarte con los demás. No, no puedo concebir el liderazgo sin comunicación, aunque sí una comunicación sin liderazgo. Creo que es una herramienta clave para el liderazgo.

Tabla resumen de la entrevista.

María López, CEO de Bitbrain.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Innovación, <i>deep tech</i> y fiabilidad.
3	Definición de intangibles.	<p>Innovación: maneras de resolver problemas de una manera completamente distinta.</p> <p><i>Deep tech</i>: tecnología profunda, desarrollos tecnológicos avanzados que permiten cambiar la vida. La manera que tenemos de vivir, de relacionarnos y de trabajar.</p> <p>Fiabilidad: dado que medimos el cerebro y obtenemos información sobre él, los datos que recabamos son confiables.</p>
4	4 atributos tangibles de tu marca	Equipo, propiedad intelectual, <i>know how</i> y cercanía.
5	Definición de tangibles.	<p>Equipo: grupo de personas que no solamente tienen conocimientos técnicos, sino que además coinciden en unos valores y tienen un objetivo común.</p> <p>Propiedad intelectual: serie de patentes que tenemos a nuestra disposición, que hemos creado y protegido.</p> <p><i>Know how</i>. Es el conocimiento que tenemos, en nuestro caso de tanto de <i>software</i> como de <i>hardware</i>, como de electrónica, como de diseño industrial, como de análisis de señal.</p> <p>Cercanía: solemos decir que nuestra personalidad de marca es el sabio. No tenemos mucho conocimiento, pero somos muy generosos</p>

		dándonos. Somos muy cercanos a colaboradores, a <i>partners</i> , a distribuidores, a clientes...
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Valores de la empresa. La parte ética y humanista.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	Depende del mercado.
8	¿Por qué?	En Aragón podemos ser más conocidos. A nivel nacional se nos conoce menos, pero en la industria sí, es decir, BitBrain está en el <i>top of mind</i> del sector en España.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Tenemos ERP, CRM, tenemos toda la parte de Teams, Microsoft, teletrabajamos, nuestras soluciones están en el <i>cloud</i> y utilizamos <i>data</i> e inteligencia artificial para el análisis de datos.
11	Rasgos de la digitalización.	La digitalización no es tener una estructura tecnológica, sino tener una mentalidad de empresa, es decir, ver la tecnología como un elemento que puede ayudarte y después, con la mentalidad, lo aceptas y lo llevas a cabo para mejorar una acción.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, consumidor final, otras empresas, medios de comunicación, instituciones públicas, organizaciones empresariales, proveedores, centros de educación y organismos de investigación.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Externo: temas de neurotecnología, investigación, neuromarketing y salud. Interno: eventos propios, avances de la organización y noticias del sector de interés.
17	Conversaciones con tus públicos.	Con organismos y grupos de investigación hablamos de investigación científica orientada a nanotecnología. Con nuestro público en general nos posicionamos como sabio, es decir, compartimos conocimientos en un lenguaje fácil y accesible. Además, sensibilizamos sobre el desarrollo tecnológico.
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.

19	¿Cuáles?	Redes sociales, eventos y web.
20	¿Les das seguimiento?	Sí.
21	¿Las mides?	Sí.
22	¿Cómo?	A través de diferentes KPIs y reuniones de seguimiento semanales. Por ejemplo, en la web el número de usuarios que luego son cualificados.
23	La comunicación en una organización.	La comunicación es fundamental y debe ser hacia fuera y hacia dentro. A veces la interna parece la gran olvidada y quizás es una de las más importantes. Para conseguir una buena comunicación hacia dentro tiene que haber una cultura y una confianza.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	Está en el segundo nivel, no es solo departamento de comunicación, están presentes personas que se relacionan con clientes.
25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	Responsable de comunicación, responsables de áreas, diseño gráfico y redes sociales.
26	Personas en comunicación.	Todas. 4 -5 en comunicación.
27	Definición de liderazgo.	Lograr que los demás sean lo mejor que puedan ser. Hacer crecer a los demás.
28	¿Lo trabajas?	Lo intento.
29	¿Cómo?	Actividades formativas internas entre los miembros de la empresa como sesiones de <i>management</i> , a veces programas de mentorías o tutorías personalizadas y autoformación (leer).
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Saber escuchar, empatía, transparencia, justicia y equidad.
31	¿Las trabajas?	Sí.
32	¿Cómo?	Intentando ponerlas en práctica y estudiando y comprendiendo los sesgos en las diferentes situaciones.
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 7-8 Autorregulación: 9 Empatía: 7 Conciencia social y habilidades sociales: 7 Motivación al logro: 8.
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Humanismo, transparencia, justicia, cercanía y saber escuchar.

35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Alguien que ayude a crecer a los demás, que sea respetado no por la fuerza, sino por la fuerza de sus ideas. Que tenga un impacto en la vida de las personas.
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	No puedes ser un líder si no te comunicas bien, no solamente comunicarte tú, sino comunicarte con los demás. No, no puedo concebir el liderazgo sin comunicación, aunque sí una comunicación sin liderazgo.

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

María López, CEO de Bitbrain.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta con la mirada durante toda la conversación.
Gesto facial	Gesto facial serio y concentrado, pero amable y confiado.
Sonrisa	No es excesivamente sonriente, pero sí cercana.
Posición durante la entrevista	Sentada con la espalda erguida y los brazos encima de la mesa. En ocasiones se apoya en ellos mientras piensa.
Uso de las manos	Utiliza las manos de manera pausada, en ocasiones, y en todo momento de manera coordinada con lo que explica.
Tono de voz	Tono medio, regular y contundente.
Ritmo y estilo del discurso	Posee un ritmo regular, firme y muy seguro.
Capacidad discursiva	Es muy concreta, muestra ideas muy claras que argumenta también de forma escueta y acotada.
Capacidad expresiva	Profundiza sólo en aquello que cree que debe hacerlo o cuando se le repregunta. Es capaz de transmitir mucha seguridad.
Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Conjunto fluido de pantalón y camiseta sin mangas negro y sobrio.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en una sala de reuniones de su lugar de trabajo. Un espacio amplio, diáfano, muy bien iluminado, en silencio y minimalista. Nos sentamos una al lado de la otra en una mesa alargada.

ENTREVISTA 6. SERGIO LÓPEZ, CEO DE HIBERUS.	
Formato	Presencial.
Lugar	Su despacho en su oficina.
Fecha	8 de mayo de 2023 a las 18:00
Duración	1:02:32
Comentarios	Mucho interés en la combinación comunicación - liderazgo. Se interesa por el tema incluso al haber finalizado ya la entrevista.
Estudios	Ingeniería informática

Respuesta a la pregunta 1.

Sí.

Respuesta a la pregunta 2.

Cultura de empresa, especialización, y (cultura de desarrollo de) productos (tecnológicos).

Respuesta a la pregunta 3.

- La cultura de empresa quiere decir que es una empresa de personas, así que la cultura es lo más importante.
- Especialización: el modelo de Hiberus que tenemos estructura de clústers por áreas.
- Producto en nuestro caso quiere decir desarrollar e innovar en producto.

Respuesta a la pregunta 4.

Management joven, productos tecnológicos, instalaciones, portfolio de soluciones y de casos de éxito.

Respuesta a la pregunta 5.

- El *management* joven es clave para gestionar equipos.
- En cuanto a los productos tecnológicos hoy somos lo que somos gracias al desarrollo de los mismos.
- Las instalaciones en una empresa moderna y que quiera generar una cultura sólida y una experiencia diferente a las personas externas tienen que ser atractivas.

- Nuestro *know how* se traduce en productos, en especialización, en casos de éxito, y es importante y diferencial cómo se ha ido construyendo todo eso.

Respuesta a la pregunta 6.

Las marcas que más me motivan son las que no venden, sino las que generan compradores. Para mí la clave del asunto es cuando una marca consigue que las personas quieran saber sobre la marca, como Apple. El consumidor de Apple es un *lover* de la marca, que está constantemente tratando de conseguir información de cuándo sale un producto, de novedades, de cosas que puedan filtrarse, etc. La marca ha generado una imagen de innovación y sorpresa constantes, que es lo que intento que pase en Hiberus. Eso tiene un problema y es que puedes decepcionar, porque la gente está esperando a que hagas cosas cada vez mejor. Eso te genera un estrés en el equipo (estrés bueno) que hace que el equipo quiera mejorar y crear cosas nuevas para sorprender, esa es la clave. Conseguir eso sin especialización es imposible. La segunda cosa que a mí me fascina y con la que estoy obsesionado es la diversificación, y me fascina cuando una marca lo hace de manera recurrente. Apple también hace esto. Me cuesta entender cómo no ha sacado una TV Apple, un coche Apple... La marca más próxima a lograr las dos cosas podría ser Samsung, aunque lo ideal es que lo hiciera Apple, genera valor y me gustaría que fuese capaz de diversificar. Por ejemplo Google para mí nunca ha sido algo que me motive, porque no ha sido capaz de replicar en otros ámbitos lo que ha hecho con el buscador. Procter & Gamble también me gusta, tiene barbaridades de productos con sus marcas. Es impresionante lo que ha conseguido en un estado de diversificación brutal. La idea es que la aportación de valor y la diversificación sean complementarias.

Respuesta a la pregunta 7.

No.

Respuesta a la pregunta 8.

Estamos consiguiendo estar en el *top of mind* como vanguardista y como empresa gacela. A futuro tendremos que especializarnos en formato *boutique*, que el mercado nos vea como una empresa de altísima aportación de valor. Y eso no se consigue con escalabilidad, intento que nos vean como una empresa de alto valor y por ello crecemos. No es compatible vender con precios competitivos con que te vean en el *top of mind*. El ejemplo es Adidas o Nike, que eran top en los años 80. Ahora venden a mansalva pero ya nadie piensa que es un producto *boutique*, aunque lo hayan conseguido.

Respuesta a la pregunta 9.

Sí.

Respuesta a la pregunta 10.

Para mí hay dos motivos: Por un lado la pandemia es la evidencia de las evidencias, podemos trabajar 100% de forma digital sin contacto físico. Otra cosa es que queramos. Por otro lado, todos los procesos *core* de la empresa y no *core* se realizan en un ambiente digital, ninguno se produce fuera del ámbito digital. Otra cosa es que podemos ser digitalmente más eficientes, ahí tenemos un largo camino.

Respuesta a la pregunta 11.

Cuando todos los flujos para que funcione una empresa están digitalizados, el 100% de ellos. Si en una empresa hay algo que no pueda hacer de manera digital, es que no está digitalizada. Y que cualquier dato que se produzca en la empresa esté digitalizado. Otra cosa es que puedas sacar más datos.

Respuesta a la pregunta 12.

- Trabajadores.
- Otras empresas.
- Medios de comunicación.
- Instituciones públicas.
- Organizaciones empresariales.
- Proveedores.
- Centros de educación.
- Otros: consejo.

Respuesta a la pregunta 13.

Público	Frecuencia								
	Diaria	Semanal	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual	Puntual
Trabajadores	x		x		x			x	
Consumidor final									
Otras Empresas		x							
MMCC					x				
Instituciones públicas			x						
Org. empresariales			x						
Proveedores		x							
Centros de educación			x						
Otros: consejo			x						

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final						
Otras Empresas	x	x	x		x	x
MMCC	x	x	x		x	x
Instituciones públicas		x	x		x	x
Org. empresariales		x	x		x	x
Proveedores	x	x	x		x	x
Centros de educación	x	x	x		x	x
Otros: consejo	x	x	x		x	x

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Newsl.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x	x			x	x	x		x
Consumidor final									
Otras Empresas	x	x	x	x		x	x	x	
MMCC	x			x		x	x		
Instituciones públicas	x			x		x	x	x	
Org. empresariales	x			x		x	x	x	x
Proveedores	x			x		x	x	x	x
Centros de educación	x			x		x	x	x	x
Otros: consejo	x			x			x		

Respuesta a la pregunta 16.

Con empleados dedico muchísimo tiempo... tengo una teoría que es que lo más importante para la cultura es que la gente se crea las cosas por ellos mismos. Yo estoy motivadísimo con Hiberus y que la motivación económica, mi motivación es por la empresa, por los proyectos que hacemos. Tengo una obsesión que es que que la mismas cosas que a mí me hacen estar tan motivado intento compartirlas con la gente, eso me lleva a compartir proyectos, éxitos, fracasos, todo lo que sea fundamentalmente positivo para la motivación de la gente. El día que yo no esté motivado tendremos un problema. Por supuesto siempre lo que comparto lo haré para seguir creciendo y mejorando y lo contaré de manera que la gente no se relaje. Si los datos son malos, lo contaré de manera que la gente no se desmotive. Si son buenos, los contaré de manera que la gente no se relaje. Se trata de ir consiguiendo los objetivos tratando de que la cultura permanezca y no se desmotive. También trato de hacer que la gente se integre en la cultura y sea cada vez mejor, tratando de contar cómo hago las cosas. Hay una cosa que me ocurre, que es complicada, que es digno de psicólogo, uno de ellos me dijo que es difícil de encontrar personas como yo que no le guste destacar, (a mí no me gusta estar en la foto en primera página) pero luego sí que en el éxito colectivo me gusta, soy incluso prepotente en lo colectivo. Suelo ser prepotente, y a veces lo hago mal, cuando intento que alguien aprenda, tiendo a ser

prepotente para explicarle cómo tiene que hacer las cosas y no para que la gente se vuelva una soberbia. Por eso intento dar consejos. Una de las personas de mi equipo directivo dice “por mucho que te esfuerces, a Sergio no le va a parecer suficiente”, simplemente porque estoy orgulloso pero intento que la gente no se lo crea. Esto me ocurre cuando creo que la gente tiene potencial. Por otro lado, a equipo y a cliente lo que acabo generando siempre son propuestas de valor constantes y relatos que luego la otra persona se lo crea y los puedan hacer suyos. Con medios de comunicación relatos que compren. Soy un obsesivo del relato, siempre intento construirlos, en todas las situaciones. Tengo un *hándicap*: lo construyo pero quizá no dedico el tiempo para contarlo bien, lo tengo en la cabeza, pero a veces no lo transmito bien, no invierto a veces el tiempo para que la persona que tengo delante lo capte bien. Con instituciones públicas, organizaciones empresariales y proveedores también trato de construir relato. Ahí hay una variante que es la interna y la externa. De forma general tiendo a pensar en que el relato sea cojonudo, pero internamente todos conocemos los puntos débiles, incluso los exagero porque quiero que la gente mejore cosas. En el relato hacia fuera, los puntos débiles no los muestro tanto. En mi caso es que bajo mucho al detalle de muchas cuestiones, por ejemplo meterme en un proyecto a decidir con el equipo la propuesta de valor.

Respuesta a la pregunta 17.

En primer lugar y macro, formales e informales, es una de las diferencias que tengo. Hay momentos en los que ser ejecutivo y otros en los que generar cultura, y no se crea cultura sin echar risas, sin hablar de tonterías, sin distraerte... Lo cual no significa que haya momentos y momentos. También converso sobre la evolución de la compañía en todos los ámbitos, pero alrededor de todo eso hay que generar empatía y hacer que la gente disfrute por el camino mientras trabaja. Son importantísimas las conversaciones informales. Y hacer participar a la gente en conversaciones de valor, por eso me gusta hacer participar a la gente en diferentes temas.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

Trabajo un plan estratégico que se comparte con un *management* grande para que llegue a toda la empresa y se difunde un vídeo. El *management* te permite llegar y tener visión de toda la empresa. Creo que el CEO tiene que tener relación con ellos de forma habitual. Por eso nuestros comités de *managers* y otras iniciativas. El CEO tiene que tener relación

personal y estrecha con diversos *managers*, porque esa es la gente que sin darte cuenta, son claves en la comunicación y son capaces de comunicar incluso cuando no tienen info. Hay uno que cuando le preguntan por algo y no tiene toda la información dice: “Si Sergio está haciendo esto, por algo será”. Eso no tiene precio, porque es la vacuna al virus de la mala comunicación. Y luego está el equipo directivo, que también es importante pero a veces no tienen que ser los mejores en comunicación y no es grave si por debajo tiene *management* que lo hace bien en comunicación. De forma mensual me comunico con el *management* e intento todos los meses tener algún tipo de comunicación con las personas claves. Y luego la comunicación interna corporativa, que es la que sale desde la empresa. Y además la estrategia externa que pasa por dos cosas, la corporativa y la que les llega por fuera de la organización, a eso le dedico tiempo.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí. Obsesivo.

Respuesta a la pregunta 22.

Mensualmente elaboro listados de temas a evaluar y ejecutar. Trimestralmente tengo otro.

Respuesta a la pregunta 23.

Transparente, humilde, generosa y que permita que la gente crea que somos la hostia sin que lo digas abiertamente. También que sea tremendamente cercana.

Respuesta a la pregunta 24.

En dirección, dependiente directamente de mí. Hasta 2022 todo dependía de mí, a partir de final de año incorporamos un perfil directivo en comunicación para que liderase esta área.

Respuesta a la pregunta 25.

Hasta hace menos de un año lo lideraba yo, que trabaja directamente con algunos mandos intermedios y técnicos en el tema. Ahora hay un dircom que lleva un equipo formado por diversos perfiles.

Respuesta a la pregunta 26.

Ahora hay 5 en el área. Aunque intento que el comité de dirección ampliado de mi empresa (unas 40 – 50 personas) se tomen la responsabilidad de comunicar en serio.

Respuesta a la pregunta 27.

La capacidad de influir a la gente tanto en un objetivo a conseguir como en la forma de conseguirlo.

Respuesta a la pregunta 28.

Lo intento. Lo que me obsesiona es que a medida que crecemos no controlo tanto. Ahora hay que intentar que otros lideren y construyan. Hay una cosa que se me ha hecho fácil y otra difícil. Cuando éramos 200 para mí era infinitamente más fácil conseguir un liderazgo de ejemplo. Trabaja más codo a codo con la gente. Ahora eso se ha perdido un poco, pero por otro lado me resulta mucho más fácil cuando no tienes que estar dando tú las pautas a diario.

Respuesta a la pregunta 29.

En general casi todo lo que hago lo hago de forma natural.

Respuesta a la pregunta 30.

Influencia, persuasión, ser capaz de que la gente crea en las cosas, honestidad, empatía y capacidad de motivar.

Respuesta a la pregunta 31.

Lo intento, aunque se me dan mejor unas que otras.

Respuesta a la pregunta 32.

En primer lugar, siendo consciente de cómo lo hago en mi día a día. También pido ayuda a mi equipo en muchas ocasiones y pido *feedback* de si las cosas han quedado claras o no. Me gusta contrastar lo que opinan los equipos.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: 8
- Autorregulación: 6
- Empatía: 7
- Conciencia social y habilidades sociales: 7

- Motivación al logro: 9

Respuesta a la pregunta 34.

Visión estratégica, capacidad de comunicar e influenciar, creatividad, pensamiento crítico, inteligencia emocional.

Respuesta a la pregunta 35.

Me gustaría que dijeran: Conseguía lo que se proponía siempre intentando ayudar a los demás y siendo buena persona.

Respuesta a la pregunta 36.

Sí.

Respuesta a la pregunta 37.

Un líder no puede hacer bien su trabajo si no sabe comunicar, es más, si no sabe influenciar. Para mí la comunicación en una empresa tiene que influenciar a todos los públicos con los que se relaciona. Las máquinas son máquinas, no hacen falta un líder para llevarlas, pero cuando hablamos de personas, su capacidad productiva se multiplica en función de la actitud que tienen cuando trabajan. El liderazgo es la forma que tienes de influir en las personas para conseguir el objetivo final, y eso lo consigues multiplicando la actitud. La actitud es el multiplicador y el liderazgo la capacidad de multiplicar, y aquí la herramienta más importante es la comunicación.

Tabla resumen de la entrevista.

Sergio López, CEO de Hiberus.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Cultura de empresa, especialización, y (cultura de desarrollo de) productos (tecnológicos).
3	Definición de intangibles.	La cultura de empresa quiere decir que es una empresa de personas, así que la cultura es lo más importante. Especialización: el modelo de Hiberus que tenemos estructura de clústers por áreas. Producto en nuestro caso quiere decir desarrollar e innovar en producto.
4	4 atributos tangibles de tu marca	<i>Management</i> joven, productos tecnológicos, instalaciones, porfolio de soluciones y de casos de

		éxito.
5	Definición de tangibles.	El <i>management</i> joven es clave para gestionar equipos. En cuanto a los productos tecnológicos hoy somos lo que somos gracias al desarrollo de los mismos. Las instalaciones en una empresa moderna y que quiera generar una cultura sólida y una experiencia diferente a las personas externas tienen que ser atractivas. Nuestro <i>know how</i> se traduce en productos, en especialización, en casos de éxito, y es importante y diferencial cómo se ha ido construyendo todo eso.
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Las que no venden, sino generan compradores, personas que quieran saber más sobre la marca. Para mí la clave es que sepan sorprender, aportar valor y diversificar.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	No
8	¿Por qué?	Estamos consiguiendo estar en el <i>top of mind</i> por vanguardistas y gacela, pero nos falta una mayor aportación de valor.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Podemos trabajar 100% digital sin contacto físico. Todos los procesos se producen en un ambiente digital.
11	Rasgos de la digitalización.	Cuando todos los flujos para que una empresa funcione están digitalizados.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, otras empresas, medios de comunicación, organizaciones empresariales, instituciones públicas, fabricantes, centros de educación y accionistas.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Interno: les cuento lo que a mí me hace estar motivado para transmitirles motivación. Resultados, éxitos, aprendizajes, hitos y cuido mucho la manera de contarlo. Externo: creo relatos para explicar todo sobre la compañía, datos, la evolución, objetivos...
17	Conversaciones con tus públicos.	Formales e informales, hay momentos para ser ejecutivo y otro para generar empatía y confianza

		con todos los públicos. Las conversaciones informales son importantísimas.
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí
19	¿Cuáles?	Plan estratégico general del que cuelga toda la comunicación, eventos internos, externos, contenidos, acciones... y además conversaciones informales que chequeo que no se me pasen.
20	¿Les das seguimiento?	Sí
21	¿Las mides?	Sí, estoy obsesionado
22	¿Cómo?	Mensual y trimestralmente tengo listados de seguimiento, ejecución de temas y diferentes KPIs en la compañía.
23	La comunicación en una organización.	Transparente, humilde, generosa, cercana y que permita que la gente crea que somos la hostia sin que lo digas abiertamente.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	Dependiente del CEO
25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	Dircom
26	Personas en comunicación.	5 en equipo, unas 50 en influencia.
27	Definición de liderazgo.	La capacidad de influir a la gente tanto en un objetivo a conseguir como en la forma de conseguirlo.
28	¿Lo trabajas?	Lo intento.
29	¿Cómo?	En general casi todo lo que hago lo hago de forma natural.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Influencia, persuasión, ser capaz de que la gente crea en las cosas, honestidad, empatía y capacidad de motivar.
31	¿Las trabajas?	Lo intento, aunque se me dan mejor unas que otras.
32	¿Cómo?	Siendo consciente de cómo lo hago en mi día a día. También pido ayuda a mi equipo en muchas ocasiones y pido <i>feedback</i> de si las cosas han quedado claras o no. Me gusta contrastar lo que opinan los equipos.
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 8 Autorregulación: 6 Empatía: 7

		Conciencia social y habilidades sociales: 7 Motivación al logro: 9
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Visión estratégica, capacidad de comunicar e influenciar, creatividad, pensamiento crítico, inteligencia emocional.
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Me gustaría que dijeran: Conseguía lo que se proponía siempre intentando ayudar a los demás y siendo buena persona.
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	Un líder no puede hacer bien su trabajo si no sabe comunicar, es más, si no sabe influenciar. Cuando hablamos de personas, su capacidad productiva se multiplica en función de la actitud que tienen cuando trabajan. El liderazgo es la forma que tienes de influir en las personas para conseguir el objetivo final, y eso lo consigues multiplicando la actitud. La actitud es el multiplicador y el liderazgo la capacidad de multiplicar, y aquí la herramienta más importante es la comunicación

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

Sergio López, CEO de Hiberus.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta en todo momento con la mirada. La desvía cuando reflexiona, no suele mirar a un punto fijo, es viva e inquieta.
Gesto facial	Amable y cercano. En ocasiones es serio cuando reflexiona cuestiones.
Sonrisa	Sonrisa comedida y cercana, con modulaciones a otras más pronunciadas o a un gesto serio en función de lo que explica.
Posición durante la entrevista	Comienza sentado de manera cómoda en una silla frente a la mesa. En ocasiones cuando reflexiona se apoya con un codo en la mesa e incluso se levanta cuando explica ciertas cuestiones.
Uso de las manos	Utiliza las manos con normalidad y coherencia respecto a lo que dice verbalmente.
Tono de voz	Tono medio, contundente y con algunas modulaciones respecto a lo que cuenta. En ocasiones baja o sube el tono para enfatizar ideas o por la reflexión que le supone la explicación.

Ritmo y estilo del discurso	Depende de la pregunta. Ritmo ágil, regular y claro. Se expresa con educación, de manera cercana.
Capacidad discursiva	Alta capacidad discursiva, aunque en ocasiones quiere expresar tantas cosas que él mismo frena y reordena sus ideas para ir paso a paso. Enumera, argumenta, razona y se muestra muy seguro.
Capacidad expresiva	Elevada capacidad de expresión. Se percibe honestidad. Se ilusiona con lo que cuenta, se muestra motivado, comprometido.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en su despacho. Nos sentamos en una zona con dos sofás que tiene cerca de su mesa de trabajo. La estancia está en silencio y sin interrupciones.

ENTREVISTA 7. ANA MARTÍNEZ, CEO DE MAGAIZ.	
Formato	Presencial.
Lugar	Terraza exterior tranquila.
Fecha	27 de julio de 2022 a las 18:00.
Duración	1:18:56
Comentarios	Trae algunas notas. Se muestra muy ilusionada y disfruta la entrevista, es muy viva y expresiva.
Estudios	Ciencias económicas y empresariales

Respuesta a la pregunta 1.

A ver, me gustaría pensar que sí, que sí. Yo creo que en el fondo todas las marcas que llevan un tiempo en el mercado tienen positivos o negativos activos intangibles.

Respuesta a la pregunta 2.

Yo creo que uno de ellos es la sostenibilidad en el tiempo. Somos una empresa que lleva muchísimo tiempo y es algo que la gente te transmite. Es uno de los valores que nosotros queremos transmitir, el de la sostenibilidad, como adaptándonos a los tiempos que vienen. Esto es muy, muy subjetivo, hablar de los atributos de tu marca, porque está tan tintado de lo que tú quieres realmente transmitir... Habría que preguntarle a los demás si es lo que que es lo que transmite. Pero nuestro objetivo es sobre todo, nos gustaría transmitir seguridad, innovación y un punto de tecnología. Son los valores en los que nosotros estamos trabajando dentro de la empresa y que nos gustaría que nuestra marca fuese capaz de transmitir.

Respuesta a la pregunta 3.

En cuanto a la sostenibilidad, como empresa familiar que somos considero que hay que dar ese paso de vista a largo plazo de que el objetivo no sea un objetivo corto, sino largo, que sea sostenible, todos los planteamientos que hacemos desde dentro de la empresa. Luego en cuanto a seguridad, puesto que nos dedicamos a transportar personas, para nosotros transmitir seguridad tanto a los clientes como a los trabajadores o a la gente de nuestro entorno creo que es nuestro objetivo y un punto de calidad, o sea, un punto esencial a transmitir por nosotros, porque lo tenemos dentro. O por lo menos eso es lo que intentamos transmitir. Innovación y desde hace mucho tiempo nosotros creo que nos podemos calificar

como una empresa que ha apostado por cosas nuevas, porque por ejemplo, los años 90 fuimos los primeros que empezaron a comercializar puerta automática o hemos apostado siempre por nuevas tecnologías dentro del sector. Hace ya mucho tiempo que creemos en todo el tema del IOT, que estamos trabajando en ello. Hemos hecho, nos gusta hacer nuestros pinitos con tecnologías mixtas, hemos hecho una *app* colaborativa en la que se puede ver cómo quedará tu instalación. Con todo, apoyándonos en temas, en temas tecnológicos. Yo creo que la innovación no sólo tecnológica, sino innovar siempre estar pensando cómo hacerlo de otra manera, de manera diferente, es una de las cosas que creo que va unido a nuestra marca. Y finalmente la tecnología, a ver, siempre hemos creído en la tecnología. Ya en los años 90, siendo una empresa pequeña, nosotros ya teníamos un ERP que siempre hemos trabajado. Nuestros técnicos llevan conexión con el *smartphone* desde hace ya más de diez años o ya empezamos primero con las PDAs, siempre hemos ido ahí adaptándonos. Y es que creo que en los momentos que estamos todavía más que vamos hacia un mundo tecnológico en el que, en el que tiene que ser parte de la marca de la empresa. Hablo de procesos de trabajo, de comunicación, porque la comunicación ya también tiene que ser tecnológica, no sólo tecnológica, tienes que hacer una comunicación multicanal, pero en el canal está la tecnología. Y la rapidez que te da la tecnología de poder comunicarte tanto con el personal, como con el cliente... Entonces, para nosotros creo que el mundo de la parte tecnológica es fundamental. Apostamos mucho por ella.

Respuesta a la pregunta 4 y 5.

A ver, nosotros por ejemplo, medir, medimos a día de hoy tantas cosas.... Ha llegado un momento que la la gestión del medir se ha convertido en un objetivo prioritario para nosotros, porque hemos descubierto que enfrentarnos al dato hace que mejoremos exponencialmente y sobre todo, nos hace ser más justos, porque cuando nos basábamos en percepciones, si hablamos de tangibilidad, yo creo que la tangibilidad de la marca pasa por enfrentarte al dato. Nosotros teníamos incluso un sistema de mantenimiento basado en lo que nosotros "creíamos que", cuando hemos introducido los datos, pues nos hemos sorprendido a nosotros mismos y ha hecho que modifiquemos todo nuestro sistema de mantenimiento porque, pues lo que creíamos no se cumple. Y el dato es tozudo, es frío y tozudo, y si que es cierto que es un tangible muy especial y que es difícil de gestionar con las personas. Desde mi experiencia, lo más difícil es que la gente que cada trabajador se enfrente con tranquilidad al dato. Y entonces gestionar eso es complicadísimo. Siempre piensan que les estás juzgando en vez de establecer el dato para mejorar y como punto de partida. Ahora mismo, en la oficina tenemos unas pantallas en las que he dado un salto mayor en todos los departamentos, he puesto públicos todos los KPIs en tiempo real y con nombres y apellidos. Y no te puedes imaginar el nerviosismo, el "excusismo", es que esto

esto por qué lo ponéis. No entienden que, de verdad, es que en el ánimo de la dirección no está juzgar a nadie. Yo ese dato ya lo tengo. Si quería demonizar a alguien ya lo habría hecho, pero yo lo que quiero es que el equipo, el grupo, se enfrenten a ese tangible que es el dato, que es el dato más objetivo posible y que te hacen, en definitiva, ser lo más justo.

No sé, es que como tangibles, como cosas, como marca, nosotros la rapidez, de hecho es algo que constatamos. Uno de nuestros KPI es el tiempo de respuesta. Lógicamente gestionamos averías de persona con personas y hay una cosa que nos ha enseñado los ascensores y es que hay muchísima más claustrofobia de la que nosotros pensamos. Entonces la gente se enfrenta muy mal a quedarse atrapado en un ascensor y para nosotros la rapidez es algo que medimos y que es un tangible que vamos. El tiempo de respuesta que estamos midiendo a día de hoy, tanto el tiempo de respuesta desde que dan aviso de avería hasta que el técnico la tiene en su *smartphone*, como desde que llega el técnico a la instalación y resuelve la avería, son todo indicadores, tiempos tangibles que para mí refuerzan nuestra marca.

Hay veces que, y eso es en lo que estamos trabajando, que nosotros creemos que estamos dando mayor valor a la marca, haciendo determinada acción. Y cuando realmente te acercas al mercado y preguntas, la gente no lo valora y dices "¡alucina!". Fíjate, nosotros por ejemplo, le dábamos mucho valor, porque nos consideramos una empresa de servicios, y dábamos mucho valor a que por ejemplo a ti si te cae esto es muy típico en ascensores, se te caen unas llaves al foso que se caen mucho y nosotros vamos y las cogemos al momento te las dejamos en el buzón sin coste ninguno. Hay empresas que esto lo cobran. Nuestra sorpresa fue cuando empezamos a preguntar y la gente veía normal que lo cobraran. No sé si me explico. Nosotros creíamos que éramos un aporte, un valor añadido y la mayoría de la gente consideraba que oye, si se te ha caído a ti, pues lo pagas y que te lo saquen. Entonces decías, estamos equivocados, porque claro, eso es un coste productivo, porque tienes que dejar lo que estás, ir hacia allá, recogerlo, tal... Pues por eso para mí el conseguir comunicarte con tus clientes de manera que llegues al cliente final. Que para nosotros es lo más complicado, porque la mayoría, el 80% de nuestros clientes, estamos hablando en ascensores, sobre todo en ascensores, son comunidades de propietarios, con lo cual yo siempre digo que son como pequeños dinosaurios con 20 cabezas. Al del quinto le gustas, al del cuarto no, el del tercero prefiere una cosa, el del primero tal... entonces saber la satisfacción de tu cliente final, que en definitiva nuestros clientes finales son quién sube en un ascensor Magaiz, quien abre una puerta Magaiz, quien sube en una silla Magaiz. Entonces ahí es donde tenemos nuestro gran y donde estamos intentando a nivel de comunicación hacer muchas, muchas cosas. Es complejo, la verdad es que es complejo.

Respuesta a la pregunta 6.

Pues es que, como bien dice, más allá de lo racional es irracional, es que no tiene muchas veces un componente racional. ¿Qué marcas realmente compro yo fuera de lo racional? No soy muy marquista, he de decirlo, pero sí que es cierto que me he descubierto pensando esta pregunta que me descubrí, por ejemplo, que es un clásico que siempre compro Ariel. No sé, pues será irracional totalmente, pero me gusta comprar Ariel, pues no sé si desde la niñez me han inculcado o tengo asimilado que la que más limpia o yo qué sé. Pero sí, por ejemplo ahí me he descubierto, realmente no sé qué es lo que hace que una marca, yo creo que al final la penetración que tienen en nuestras mentes. Creo que el conseguir eso es difícilísimo, que cuando hables un producto dejes de pensar en el producto y pienses en la marca, el famoso *kleenex*. O sea, ya no hablas de un pañuelo, hablas de *kleenex*. Cuando consigues que esa marca institucionalice el producto, es lo más. ¿Cómo hacer eso? ¿O qué te lleva a hacer eso mentalmente? No lo sé. Yo supongo que es un bombardeo de comunicación continuo y debe de ir al subconsciente y yo creo que al subconsciente sentimental o al sentimiento más profundo de la gente, ¿no? Por ejemplo, ¿marcas? Pues sí, es verdad. Hay veces que asocias Miele, pues siempre la he asociado a calidad, robustez y es verdad que no lo sé si será o no, pero al final sí que lo asocio mentalmente. No sé, Zara pues a innovación, juventud, no tanto calidad, pero sí me va muy de usar y tirar, pero muy ponible... Supongo que lo irracional que me lleva esas marcas es lo que el componente... Pues por ejemplo en Zara-juventud, tal-robustez, intangibles o características intangibles que me han transmitido de alguna manera, me imagino que a través de la publicidad, lógicamente, y que se te quedan dentro y que las asociaciones directamente, aunque luego sea verdad o no, no lo sé.

Respuesta a la pregunta 7 y 8.

Bueno, en mi sector, esto es divertido porque cuando estás en un sector te crees que todo el mundo conoce tu sector, y no hay más baño de humildad total, que yo recomiendo, es preguntarle a la gente "Oye, ¿qué marca de ascensor tienes?" Que no lo sabe ni Dios. O sea, es muy difícil el sector en el que nosotros estamos. Dentro del sector sí que es cierto que se conocen las marcas, pero fuera del sector, que al final es el gran público el que el que tendría que saberlo, es que realmente no creo que tengamos un posicionamiento de marca alto. Una cosa es que te conozcan, que les suenes, sí, pero es complejo. Ya te digo que yo he hecho muchas veces ese experimento de estar en una reunión y decir "Oye, vosotros ¿qué ascensor tenéis?" O no lo sabe nadie, o han sido hace poco presidentes de comunidad y les ha tocado algún problema con el ascensor y entonces sí que lo saben. Normalmente para mal, o si no, no lo saben. O sea, no es algo que se fije la gente o que

consume. De hecho es curioso, pero el mundo ascensor es apasionante, me apasiona. Pero es curioso que siendo el vehículo que más gente transporta en el mundo, nadie conoce qué tipo de ascensor tiene, ni si es de hace tres años, de 15, de 22 y está subiendo y bajando personas. O sea, nos preocupa mucho la seguridad del coche y en lo que más viajas es que no sabes si tiene un motor *gearless* o si subes... No sabes nada. Es un producto transparente, es como si no existiera, cuando lo estás utilizando todos los días muchísimas veces. Entonces ese yo creo que es el gran "debe" que tiene en comunicación el sector del ascensor, porque no somos capaces de transmitir la importancia de, por ejemplo, un buen mantenimiento, porque realmente somos transparentes. Entonces ahí darle forma a una *lovetmark* es difícilísimo, porque no, no, no existimos. Nosotros además en el sector tenemos el *hándicap* que está muy atomizado. El 80% del sector se junta en cinco grandes marcas multinacionales que son Thyssen, Otis, Schindler. Aquí en España, Orona, que ya está internacional y Kone. A nivel mundial monstruos que de hecho su mercado no sólo está en Europa, sí, sino que está muchísimo más centrado en Asia y tal. Pero claro, esa es nuestra competencia real y eso ya estamos hablando de otro punto. Y sí que es cierto que hasta ahora ellos tampoco hacían mucha comunicación y en los últimos años están empezando ya a destaparse la comunicación. Al final, si no haces comunicación, pues pasas desapercibido, claro. Y bueno, y es lo mismo que en la puerta automática o bien tu puerta automática no es una que se abre y se cierra. O sea, no, no es un bien en el que tengas una marca determinada establecida. Por lo tanto, gestión. Hacer marca es complejo. A nosotros nos gusta pensar y, de hecho lo que nosotros estamos en camino de la marca, ya no tanto es al producto ascensor, sino al servicio, porque ya desde hace ya unos bastantes años consideramos que nosotros nos dedicamos no a montar ascensores o a mantener ascensores, sino a ser capaces de dar accesibilidad a las personas. Por eso complementa muy bien la puerta automática. De hecho, ahora está explotando lo que es la puerta automática en comunidades de propietarios, que además se están quedando muy chulas. Es algo que nosotros llevamos más de diez años ahí esperando que explote, porque hablamos de la accesibilidad y que hay que hacer que los edificios accesibles bajen a ras de calle, los ascensores, pero se les olvida que el primer obstáculo de la accesibilidad es la puerta. Y yo siempre digo tú siéntate en silla de ruedas. Y en estas puertas tan chulas de forja que ponemos, que pesan tanto y aquí con el cierzo son complicadas de gestionar, intenta abrirla. O sea, la primera barrera que se tiene es la puerta, la puerta de entrada. Tú le puedes haber hecho la accesibilidad hasta abajo con el ascensor. Pero abre la puerta. Pero el primer obstáculo que tiene es poder salir o poder entrar. Entonces nos gusta pensar el servicio completo de mira, tú tienes el problema y nosotros hacemos accesible la completa.

Respuesta a la pregunta 9.

Sí, rotundamente sí.

Respuesta a la pregunta 10.

¿Las evidencias? Pues a ver, estoy totalmente de acuerdo en lo de que dice la RAE, de que ni por mucha, por mucha tecnología que metas en la empresa, por mucho dinero que te gastes, por muchas herramientas, si la gente que tiene que utilizarlas no eres capaz de convencerlo de que va a ganar algo en su utilización, vas a fracasar. Ya puedes gastar lo que quieras. Nosotros creo que la evidencia más clara de que estamos digitalizados es que a día de hoy todas nuestras averías, toda nuestra relación con nuestros técnicos, es directamente con el *smartphone*, directamente al aparato en tiempo real. Sabemos en dónde está cada persona, cómo está la avería, si la han cerrado, si la han terminado, se ha salido, si no, qué pieza se ha puesto, qué no. En tiempo real somos capaces de obtener una cantidad de datos brutal de todo lo que está pasando en estos momentos en nuestra actividad y en nuestros procesos productivos. Y no sólo eso, sino que estamos dando el paso más que es la innovación, la investigación, que estamos en un proyecto muy chulo en el que estamos ya sacando datos de los propios ascensores, es un proyecto de IoT que esperamos tener terminado a final de año, la primera fase en la que queremos tener 200 aparatos ya conectados a la nube y en el que los primeros que estamos, en los primeros prototipos que estamos trabajando a día de hoy, estemos una media de siete mil datos por aparato y día. Esto te va a permitir que ya no sea el cliente el que te llame, sino que el propio aparato ponga en contacto, se ponga en contacto con él directamente con el operario, el técnico y agilicemos procesos y al final la experiencia del cliente sea máxima, porque ya no sólo vamos a saber que está estropeado el ascensor de la calle Dato 6, sino que el ascensor de la calle Dato 6 nos va a decir que falla la cerradura del 4º y ya sabemos antes de ir incluso el producto que tenemos que llevar, con lo cual se rentabiliza viajes, pérdidas de tiempo material y demás. Creo que es el camino hacia el que vamos, hacia lo que nos va a permitir ser mucho más eficientes y eficaces. Y por eso estamos tecnológicamente digitalizados. Mucho.

Respuesta a la pregunta 11.

Yo creo que una empresa está digitalizada cuando es capaz de dar servicios y obtener datos adaptándose a los nuevos retos de su mercado. O sea, al final el estar digitalizado es lo que te permite adaptarte a la mayor rapidez de las nuevas tecnologías que tienes en ese momento y utilizar esas tecnologías para que digitalmente seas capaz de dar una mayor mejora en tu servicio y en tu producto. Entonces hay gente que necesitará más

digitalización o menos, pero al final yo creo que depende cada vez más. O sea, claro, un carpintero seguro que para hacer su mesa no necesita digitalización ¿o sí?

Respuesta a la pregunta 12.

- Trabajadores.
- Consumidor final.
- Medios de comunicación.
- Instituciones públicas.
- Organizaciones empresariales.
- Proveedores.
- Accionistas o futuros accionistas.

Respuesta a la pregunta 13.

Público	Frecuencia								
	Diaria	Semanal	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual	Puntual
Trabajadores	x				x				
Consumidor final			x						
Otras Empresas									
MMCC						x			
Instituciones públicas									x
Org. empresariales						x			
Proveedores							x		
Centros de educación									
Otros: accionistas					x				

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final	x	x	x			x
Otras Empresas						
MMCC		x			x	
Instituciones públicas		x			x	
Org. empresariales		x			x	
Proveedores	x		x		x	
Centros de educación					x	x
Otros: accionistas	x	x			x	x

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Newsl.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x	x		x	x	x	x		
Consumidor final	x	x	x	x					x
Otras Empresas									
MMCC	x	x		x					
Instituciones públicas	x								
Org. empresariales	x								
Proveedores	x								
Centros de educación		x							
Otros: accionistas	x	x		x					x

Respuesta a la pregunta 16.

- De cara al exterior comunicamos hitos, éxitos y novedades.
- Damos mucha importancia a las pegatinas que ponemos en los ascensores. Tenemos una estrategia de mensajes y cada mes las cambiamos.
- De cara al interior a los trabajadores les hablamos de estrategia, de objetivos, de la situación de la empresa, de proyectos que hacemos.. Nada, Me la sigo diciendo que todos.
- A toda la familia, las accionistas y futuros accionistas. Porque considero que también esa comunicación de a qué se está dedicando la empresa, que está haciendo el día a día. Trabajamos mucho. Bueno, quizá deberíamos, es ese colectivo. Para nosotros es muy importante. Sobre todo para mí es muy importante futuros accionistas, la tercera generación. De hecho, trabajamos bastante en ello. Tenemos un WhatsApp que se llama Herederos. Les damos datos del sector, les enviamos un magazine en el que se les pone ya de por sí las noticias del sector. Pues porque claro, tienen perfiles muy diferentes. Tenemos desde un matemático hasta una médico, pero independientemente de sus perfiles y a lo que se dediquen el día de mañana serán dueños de algo. Entonces el crear ese vínculo, ese tratamiento, entonces también hacemos, lo hacemos a través de ellos y les hacemos llegar el magazín tanto a personal como accionistas y futuros accionistas.
- Luego también información sobre valores de empresa, I+D.
- También trabajamos mucho la información en seguridad en el trabajo.

Respuesta a la pregunta 17.

Intento con todos. Intento. Con los clientes me es más complejo por las características de clientes que son, vale, pero si lo intento, la verdad. En cuanto a los trabajadores, sí, de hecho cuando haces las presentaciones estas que te digo que solemos hacer a toda la plantilla, intento otra cosa pero cada vez más... O sea, al principio se callaban más, pero cada vez más participan y preguntan, y al final eso es importante. Y luego pues sobre todo con trabajadores, encuesta. Bueno, nos hacemos una encuesta cada dos años de clima, pero este año va a ser un poco más especial porque vamos a empezar el proceso de EFQM. Y entonces nos van a hacer y en septiembre hacemos la matriz.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

Hacemos una estrategia anual que la de diseño con Juan barbacil, con Comunicación Barbacil, en la que planificamos generalmente tanto los hitos claros, pues de tanto sobre todo de clientes como con trabajadores y accionistas, son los grupos que más claramente planificamos todos los años. De lo que planificamos a lo que terminamos haciendo, se modifica el plan, pasan cosas. Pero sí, normalmente lo tenemos como unas líneas muy claras y de hecho pues decidimos este año hacemos televisión o no, si lo vamos a hacer, qué, por qué, cómo... Este año solo radio, tal, cual, y establecimos el presupuesto.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí.

Respuesta a la pregunta 22.

Pues con dificultad, porque cuando este tipo, que es muy subjetivo, pues es difícil de medir, no es cuatro veces, siete veces, entonces eh... Pues por ejemplo, una de la comunicación con el tema de la radio, el es una percepción pues que es muy difícil de medir. Nosotros empezamos con la COPE y ahora estamos con Onda Cero. Bueno, pues a mí, recibo más de Onda Cero de gente que me ha escuchado en Onda Cero que en la COPE, pero claro, eso no sé si es que realmente lo oye más gente o que lo oye más gente que yo conozco. Entonces es muy difícil, que con Juan lo hablamos muchas veces, es muy difícil saber qué penetración real estás teniendo, entonces por eso cuando pones lo de medir, pues es que cuando es subjetivo es muy complejo. En el tema de la comunicación, el medir la repercusión, por ejemplo las del medir las pegatinas (pegatinas que Magaiz coloca en los ascensores). ¿Cómo mido que realmente el mensaje que estoy poniendo las pegatinas de los de las cabinas está llegando? Es que no sé medirlo. Es difícil. Es muy difícil. Entonces ¿el mensaje ha quedado, o no? ¿O han pensado "vaya tontada"? Es muy difícil. Y luego que participe la gente, como nos bombardean con tantas entrevistas, pues cada vez es más complicado, ¿entiendes? Es complejo. Entonces sí, intentamos medirlo, pero no, no creo que tengamos una buena medición, la verdad. Estamos buscándola.

Respuesta a la pregunta 23.

Simple y transparente, aunque duela, como decía aquel. Pero esto que es tan sencillo de decir. Creo que la comunicación es lo más difícil de hacer del mundo. Para mí es lo más

complejo que hay. La gente que dice que comunica muy bien y no es verdad. Y creo que para la comunicación en una organización tiene que ser simple, transparente y coherente y explicar las cosas, que muchas veces tenemos miedo. A mí me dicen “pero ¿y les das los datos de cierre?” y digo, ¿pero por qué no? A ver, me acuerdo de una de las reuniones con el comité, de las primeras, que me decían “oh, como que habían últimos beneficios” digo, “y que sigamos dando”. A ver, es que nuestros accionistas tienen que tener acceso. Pues eso, para mí es lo más difícil del mundo, pero con diferencia. He hecho mil cursos. Me da igual. Me acuerdo que la primera vez que me dijeron que la culpa la tiene el emisor me cabré como un mono. Pero es verdad. Y asumir eso es lo principal que tiene que asumir una persona en una empresa para comunicar. Y si no te han entendido, la culpa la tienes tú, aunque duela. Algo haces mal. Entonces yo creo que fue mi primer aprendizaje brutal. Si a mí no me han entendido, si lo que yo he contado no he sido capaz de transmitirlo, el problema es mío. Es así y es duro. Cuesta muchísimo, cuesta muchísimo porque tú lo ves muy claro y lo tienes muy claro en tu mente. Pero, yo he hecho muchísimas pruebas y me he demostrado y necesitas un punto de humildad, que muchas veces nos falta, el punto de humildad. Cuando hace muchísimos años, el servicio 24 horas, hicimos una carta, una carta sesuda y vamos, que nos había quedado tan bien, estábamos tan orgullosos de nuestra carta que era la que íbamos a mandar nuestros clientes. Y yo dije mira, vamos a hacer un apoyo, nos vamos a llevar esta carta y a nuestros maridos y mujeres les vamos a decir “léela y dime qué entiendes”. O sea, fue un fracaso absoluto. Ninguna entendía el servicio que estábamos dando. ¿Quién tenía la culpa? Nosotros. Esa carta no estaba bien definida. Estábamos súper orgullosos de nuestra carta. Y claro. Era nuestra carta. ¿Pero cómo te atreves? ¿Pero cómo no lo entiendes? Pues no, yo no entendí eso. Entonces la comunicación para mí es un mundo.

Respuesta a la pregunta 24.

Está en dirección total. De hecho, la desventaja de ser, de ser una pyme es que normalmente la dirección tiene que ser un poco chico para todo, pero de momento la es a día de hoy es directamente mía. Marketing y directivo y comunicación lo llevo yo de la mano del que aprendo todos los días, Comunicaciones Barbacil para mí ha sido un maestro brutal, brutal. Me enseña muchísimo.

Respuesta a la pregunta 25.

CEO con apoyo agencia.

Respuesta a la pregunta 26.

Dirección comercial, canaliza. Pero en general intento que estén implicados todo el comité de dirección, porque al final son los transmisores directos de todo lo demás. Y digo intento porque no todos están al mismo nivel. Y es que muchas veces no les dan importancia. El problema de la falta de comunicación es que en los mandos intermedios se colapsan. Entonces yo lo que les digo, si yo estoy echando lluvia, pero no sois capaces de que capilarice, permear a través de vosotros. Pero es que yo no puedo. Comunicar te comunicas con muchas cosas, no sólo con palabras, comunicas con hechos. Desde hace tiempo, cuando fallece el padre de cualquiera de la organización, se le manda de parte de la empresa una coronación, me parece a mí lo menos, que es. Cuando se empezó a hacer tuvo un impacto brutal en la gente, porque al final, ¿qué quiero hacer con eso? Les estoy comunicando que para mí son importantes, pero que me importan como personas y lo que les está pasando. Eso lo hacía yo personalmente. Pero claro, el CEO, yo tengo que hacer mi papel, decía, y estoy intentando educar a mi equipo directivo.

Respuesta a la pregunta 27.

Pues para mí un liderazgo es hacer que la gente haga lo que tú quieres que haga, pero que además lo haga creyendo que lo hace porque él quiere. Ser capaz de aunar un objetivo común y que te sigan. Está más que demostrado que no siempre el líder es el jefe. De hecho, nosotros tenemos técnicos que son líderes y que sabes que son a ellos a los que te tienes que dirigir, porque al resto de la gente les va a seguir, les va a escuchar.

Respuesta a la pregunta 28.

Sí.

Respuesta a la pregunta 29.

- Actividades formativas internas entre los miembros de la propia empresa.
- Actividades formativas con profesionales especializados externos: cursos de *coaching*, varios niveles. También de *team leader*.
- Programas de autoformación.

Respuesta a la pregunta 30.

Transparencia, sencillez y coherencia y veracidad.

Respuesta a la pregunta 31.

Sí.

Respuesta a la pregunta 32.

Pues intentando aplicarlas. La transparencia, los KPIs, o sea, no ocultando y dando la información. Y la verdad es que creo que el personal tiene acceso a mucha información que el comité de dirección está teniendo diariamente. O sea, creo es fundamental si va bien la cosa, que lo sepan y si va mal, que también vale. Y el resto aplicando, aplicándola, me chequeo, me maltrato también. Me hago autoevaluaciones. No siempre apruebo la verdad.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: 9.
- Autorregulación: entre un 7 y un 8.
- Empatía: entre un 7 y un 8.
- Conciencia social y habilidades sociales: entre un 7 y un 8.
- Motivación al logro: 7.

Respuesta a la pregunta 34.

- Determinación.
- Coherencia.
- Transparencia.
- Simplicidad.
- Humildad.

Respuesta a la pregunta 35.

Un líder colaborativo me gustaría ser. Conseguir un equipo de alto rendimiento, un líder colaborativo y que sobre todo rodearme de gente que esté comprometida, conseguir el compromiso de la gente, que creo que es lo más difícil.

Respuesta a la pregunta 36.

Totalmente.

Respuesta a la pregunta 37.

No puedes ser un buen líder si no eres un buen comunicador. Como también no me acuerdo quién lo dice, que estoy totalmente de acuerdo, que no puede ser un buen líder si eres mala persona. Tienes que ser buena persona de verdad y ser un gran comunicador. Intentar comunicar siempre, porque si no, no vas a poder ser un líder. ¿Cómo te van a seguir si no sabes comunicar lo que quieres, a dónde quieres que te sigan? Es imposible.

Tabla resumen de la entrevista.

Ana Martínez, CEO de Magaiz.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Me gustaría pensar que sí, que sí. Yo creo que en el fondo todas las marcas que llevan un tiempo en el mercado tienen positivos o negativos activos, intangibles.
2	Principales intangibles.	Sostenibilidad en el tiempo, seguridad, innovación y tecnología.
3	Definición de intangibles.	<p>Sostenibilidad: adaptarse a los tiempos que vienen, dar ese paso de vista a largo plazo de que el objetivo no sea un objetivo corto, sino largo, que sea sostenible.</p> <p>Seguridad: puesto que nos dedicamos a transportar personas, transmitir seguridad tanto a los clientes como a los trabajadores o a la gente de nuestro entorno es nuestro objetivo. Y un punto de calidad, o sea.</p> <p>Innovación: aportar por las cosas nuevas. La innovación no es solo tecnológica, es pensar cómo hacer las cosas de otra manera, es decir, ser diferente en la ejecución.</p> <p>Tecnología: es la forma en la que podemos implementar procesos de trabajo y de comunicación. La tecnología permite ir más rápido, comunicarnos más rápido con el personal, el cliente... Es una característica fundamental.</p>
4	4 atributos tangibles de tu marca	Tangibilidad, percepciones, datos y rapidez.
5	Definición de tangibles.	<p>Tangibilidad: basarse en percepciones y datos para mejorar.</p> <p>Percepciones: cómo la gente valora las acciones y nuestro trabajo.</p> <p>Datos: KPIs e información que permiten mejorar.</p> <p>Rapidez: velocidad de respuesta a diversas acciones.</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Irracional, capacidad de penetrar en las mentes, que la marca institucionalice un producto, sentimientos...
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es	No.

	<i>top mind</i> del sector?	
8	¿Por qué?	Dentro del sector sí que es cierto que se conocen las marcas, pero el gran público no nos conoce. Se debe mejorar la comunicación, transmitir la importancia de un buen mantenimiento, ser transparentes. Además, este sector tiene un <i>handicap</i> , hay cinco grandes marcas multinacionales que lideran el sector.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Todas nuestras averías y relación con nuestros técnicos es gestionada directamente con el <i>smartphone</i> a tiempo real. Sabemos en dónde está cada persona, cómo está la avería, si la han cerrado, si la han terminado... Además, estamos implementando un proyecto de IoT en el que estamos ya sacando datos de los propios ascensores.
11	Rasgos de la digitalización.	Una empresa está digitalizada cuando es capaz de dar servicios y obtener datos adaptándose a los nuevos retos de su mercado y, por lo tanto, permite adaptarse a la mayor rapidez.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, consumidor final, medios de comunicación, instituciones públicas, organizaciones empresariales, proveedores y accionistas.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Externo: hitos, éxitos, novedades, mensajes clave en ascensores, claves o pautas de seguridad... Interno: estrategia, objetivos, proyectos, datos del sector, magazine con noticias, I+D, seguridad en el trabajo...
17	Conversaciones con tus públicos.	Presentaciones, encuestas de satisfacción, contenido de negocio...
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.
19	¿Cuáles?	Estrategia anual con Juan Barbacil, con Comunicación Barbacil en la que planificamos los hitos claros.
20	¿Les das seguimiento?	Sí.

21	¿Las mides?	Sí.
22	¿Cómo?	Analizando los resultados de los medios, calculando el número de pegatinas que se colocan en ascensores, entre otros.
23	La comunicación en una organización.	Simple y transparente.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	Dirección.
25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	CEO con apoyo de agencia.
26	Personas en comunicación.	CEO y comité de dirección.
27	Definición de liderazgo.	El liderazgo es hacer que la gente haga lo que tú quieres que haga, pero que además lo haga creyendo que lo hace porque él quiere. Ser capaz de aunar un objetivo común y que te sigan.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Actividades formativas internas, actividades formativas con profesionales especializados externos y programas de autoformación.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Transparencia, sencillez y coherencia y veracidad.
31	¿Las trabajas?	Sí.
32	¿Cómo?	Tratando de aplicarlas y a través de la transparencia, los KPIs y dando la información.
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 9 Autorregulación: 7 - 8 Empatía: 7 - 8 Conciencia social y habilidades sociales: 7 - 8 Motivación al logro: 7
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Determinación, coherencia, transparencia, simplicidad y humildad.
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Un líder colaborativo. Conseguir un equipo de alto rendimiento, rodearme de gente que esté comprometida y conseguir el compromiso de la gente.
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	No puedes ser un buen líder si no eres un buen comunicador. ¿Cómo te van a seguir si no sabes

		comunicar lo que quieres, a dónde quieres que te sigan? Es imposible.
--	--	---

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

Ana Martínez, CEO de Magaiz.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Posee una mirada muy viva, expresiva y brillante, todo el rato mantiene su mirada conectada con la mía.
Gesto facial	Despierto y cercano en todo momento.
Sonrisa	Mantiene una amplia sonrisa durante todo el encuentro, que solo borra al hablar de dos momentos complicados por los que pasó su empresa.
Posición durante la entrevista	Sentada en una mesa, con los brazos en todo momento encima de la mesa.
Uso de las manos	Utiliza muchísimo las manos, en todo momento de forma acompañada a lo que cuenta.
Tono de voz	Firme, sonoro, contundente y afable.
Ritmo y estilo del discurso	Habla con soltura y agilidad, que no atropello. Su discurso es tremendamente cercano.
Capacidad discursiva	Posee una elevada capacidad de discurso, con mucha contextualización y ejemplos concretos que ilustran sus ideas y experiencias.
Capacidad expresiva	Muestra muchas emociones cuando explica. Al hablar de equipo muestra emoción, deseo de motivarles. Muestra mucha empatía hacia ellos a la vez que exigencia y también autoexigencia. Muestra ilusión cuando habla de formación.
Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Conjunto de pantalón y blusa fluidos y elegantes.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en una terraza, al aire libre. Con personas alrededor pero no ruido. Nos sentamos una enfrente de la otra y enseguida se crea una buena conexión.

ENTREVISTA 8. HÉCTOR PAZ, CEO DE IMASCONO.	
Formato	<i>Online</i> . Su mujer estaba a escasos días de dar a luz.
Lugar	Él en una sala de trabajo de su domicilio particular, yo en mi habitación de estudio de mi domicilio particular..
Fecha	8 de agosto de 2022 a las 17:30.
Duración	00:58:21
Comentarios	Se muestra muy reflexivo.
Estudios	Ingeniería industrial

Respuesta a la pregunta 1.

Sí.

Respuesta a las preguntas 2 y 3.

- Innovación: para mí es desarrollar los proyectos de forma pionera y diferente.
- Tecnología: mejorar día a día, es la realidad mixta, virtual y aumentada.
- Creatividad: es la diferencia y el color que se le da a las cosas.
- Juventud: somos líderes atípicos, no existen empresas europeas con nadie de nuestra edad, somos treintañeros.
- Transparencia: somos lo que ves.

Respuesta a las preguntas 4 y 5.

- Calidad: es la manera excelente de actuar.
- Metodología: es el orden y la organización en todos los procesos.
- Constancia: es la aplicación de todos estos términos de forma diaria y regular. Ser regulares en la ejecución, no dejar de insistir.
- Diseño de tecnología: es la materialización de todas esas ideas que acaban convirtiéndose en realidad.

Respuesta a la pregunta 6.

La emoción que esté asociada a mi *background*, lo que despierta, con lo que hace identificarse, los valores que representa.

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódicay reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final	x		x		x	
Otras Empresas	x	x	x		x	x
MMCC	x		x		x	
Instituciones públicas						
Org. empresariales	x		x			x
Proveedores						
Centros de educación						
Otros						

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales									
	Correo elec.	RRSS	Boletines	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencial	Asist. ev	Org. ev.	Otros
Trabajadores						x	x			x
Consumidor final		x	x					x		
Otras Empresas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MMCC	x			x				x		
Instituciones públicas										
Org. empresariales	x		x	x				x		
Proveedores										
Centros de educación										
Otros										

Respuesta a la pregunta 16.

Vídeos de nuestros proyectos, contenido que sucede dentro de la compañía: proyectos, contenidos corporativos, método, cultura...

Respuesta a la pregunta 17.

Todas. En base a lo que nosotros demostramos, en base al estado de la tecnología, a los tipos de proyectos... También conversamos sobre contenidos orientados a venta. Sobre la comprensión de la tecnología, el estado del arte... Depende del público y el momento, los mensajes cambian. Hay que tener tacto, sensibilidad, para que el mensaje se comprenda. Las conversaciones son siempre didácticas.

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

Tenemos más externas: *email marketing*, orquestación en los diferentes canales para que las empresas tengan conocimiento de nuestros proyectos, para que interioricen cómo

podrían usar esto en sus proyectos... En interno va más en la línea de recursos humanos, reuniones de seguimiento, mensajes generales para dar la información de la compañía...

Respuesta a la pregunta 20.

Le deberíamos dar más seguimiento. Algunas no se terminan como se tendrían que terminar. Por ejemplo los leads que captamos a través de LinkedIn.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí.

Respuesta a la pregunta 22.

Con herramientas como Metricool, LinkedIn y gráficas y KPIS mes a mes.

Respuesta a la pregunta 23.

Esencial. Y sobre todo entre perfiles tan diferentes. Que entiendan el mismo idioma, con la misma cultura y así luego habrá una buena transmisión.

Respuesta a la pregunta 24.

Dentro de *marketing*. Comunicación y ventas. En mi opinión depende de *marketing*.

Respuesta a la pregunta 25.

Personas relacionadas con el área de marketing.

Respuesta a la pregunta 26.

Tres o cuatro.

Respuesta a la pregunta 27.

Conseguir alinear los intereses personales de los trabajadores con el bien común de la empresa. Que con un objetivo común, todos caminen en el mismo sentido, para conseguir eso, sacan lo mejor de cada uno.

Respuesta a la pregunta 28.

Sí.

Respuesta a la pregunta 29.

- Programa de mentorías o tutorías personalizadas.

- Programas de autoformación.

Para mí la mentoría es esencial, con profesionales externos. Es importante el conocimiento de las personas hasta que llegan al punto de empatía con ellos.

Respuesta a la pregunta 30.

Claridad. Ser directo. Tener buenas formas.

Respuesta a la pregunta 31.

Sí.

Respuesta a la pregunta 32.

Con conversaciones diarias para optimizar y ser más eficiente, para adelantar. Intento ser estratégico, te obliga a tener un guión. Además, reflexiono y analizo antes de hacer las cosas.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: 8.
- Autorregulación: 7.
- Empatía: 10.
- Conciencia social y habilidades sociales: 10.
- Motivación al logro: 9.

Respuesta a la pregunta 34.

Empatía. Estrategia. Ser ejecutivo. Decisor. Apasionado de la tecnología.

Respuesta a la pregunta 35.

Seguir siendo como soy pase lo que pase. Que el paso del tiempo mantenga mi esencia personal. Ser alguien que se respete a sí mismo y que le respeten los demás.

Respuesta a la pregunta 36.

Sí.

Respuesta a la pregunta 37.

Cuando hay que transmitir a las personas qué quieres conseguir, tienes que saber comunicárselo en base a cómo es cada uno. El liderazgo se transmite por la comunicación

verbal, no verbal, cómo te comunicas, qué dices y cómo haces las cosas determina que la gente te siga o no te siga.

Tabla resumen de la entrevista.

Héctor Paz, CEO de Imascono.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Innovación, tecnología, creatividad, juventud y transparencia.
3	Definición de intangibles.	<p>Innovación: para mí es desarrollar los proyectos de forma pionera y diferente.</p> <p>Tecnología: mejorar día a día, es la realidad mixta, virtual y aumentada.</p> <p>Creatividad: es la diferencia y el color que se le da a las cosas.</p> <p>Juventud: somos líderes atípicos, no existen empresas europeas con nadie de nuestra edad, somos treintañeros.</p> <p>Transparencia: somos lo que ves.</p>
4	4 atributos tangibles de tu marca	Calidad, metodología, constancia y diseño de tecnología.
5	Definición de tangibles.	<p>Calidad: es la manera excelente de actuar.</p> <p>Metodología: es el orden y la organización en todos los procesos.</p> <p>Constancia: es la aplicación de todos estos términos de forma diaria y regular. Ser regulares en la ejecución, no dejar de insistir.</p> <p>Diseño de tecnología: es la materialización de todas esas ideas que acaban convirtiéndose en realidad.</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	La emoción que esté asociada a mi <i>background</i> , lo que despierta, con lo que hace identificarse, los valores que representa.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	Sí.
8	¿Por qué?	Porque hemos sido pioneros en el uso de la tecnología, porque nunca dejamos de sorprender.

9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Contamos con herramientas que regulan, dan seguridad y dan la capacidad de gestionar, administrar y analizar todos los procesos. La tecnología está en nuestro ADN y también es una forma de digitalización.
11	Rasgos de la digitalización.	Cuando forma parte de la estrategia de la empresa. Profesionaliza a todos los departamentos con unos objetivos concretos.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, otras empresas, medios de comunicación y organizaciones empresariales.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Videos de nuestros proyectos, contenido que sucede dentro de la compañía: proyectos, contenidos corporativos, método, cultura...
17	Conversaciones con tus públicos.	Las conversaciones son siempre didácticas y tratan sobre tecnología, proyectos, venta, arte... Depende del tipo de público y el momento.
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.
19	¿Cuáles?	Externa: <i>email marketing</i> , orquestación en los diferentes canales para que las empresas tengan conocimiento de nuestros proyectos.... Interno: recursos humanos, reuniones de seguimiento, mensajes generales para dar la información de la compañía...
20	¿Les das seguimiento?	Sí, pero deberíamos dar más seguimiento.
21	¿Las mides?	Sí.
22	¿Cómo?	Con herramientas como Metricool, LinkedIn y gráficas y KPs mes a mes.
23	La comunicación en una organización.	Esencial. Y sobre todo entre perfiles tan diferentes. Que entiendan el mismo idioma, con la misma cultura y así luego habrá una buena transmisión.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	Dentro de <i>marketing</i> . Comunicación y ventas.

25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	Personas relacionadas con el área de marketing.
26	Personas en comunicación.	3-4.
27	Definición de liderazgo.	Conseguir alinear los intereses personales de los trabajadores con el bien común de la empresa. Que con un objetivo común, todos caminen en el mismo sentido, para conseguir eso, sacan lo mejor de cada uno.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Programa de mentorías o tutorías personalizadas y programas de autoformación.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Claridad, ser directo y tener buenas formas.
31	¿Las trabajas?	Sí.
32	¿Cómo?	Con conversaciones diarias para optimizar y ser más eficiente, para adelantar. Intento ser estratégico, te obliga a tener un guión. Además, reflexiono y analizo antes de hacer las cosas.
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 8 Autorregulación: 7 Empatía: 10 Conciencia social y habilidades sociales: 10 Motivación al logro: 9
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Empatía, estrategia, ser ejecutivo, decisor y apasionado de la tecnología.
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Seguir siendo como soy pase lo que pase. Que el paso del tiempo mantenga mi esencia personal. Ser alguien que se respete a sí mismo y que le respeten los demás.
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	El liderazgo se transmite por la comunicación verbal, no verbal, cómo te comunicas, qué dices y cómo haces las cosas, determina que la gente te siga o no te siga.

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

Héctor Paz, CEO de Imascono.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta con la mirada, la mantiene fija durante toda la conversación.
Gesto facial	Suele estar siempre serio, se muestra concentrado y reflexivo.
Sonrisa	Sonríe cuando habla de su equipo y del futuro.
Posición durante la entrevista	Sentado en una mesa, con la espalda erguida y las manos encima de la mesa durante toda la conversación.
Uso de las manos	Gesticula poco, muestra concentración, aunque sus gestos siempre van en concordancia con lo que cuenta.
Tono de voz	Tono de voz medio y regular durante toda la conversación.
Ritmo y estilo del discurso	Pausado y regular.
Capacidad discursiva	Posee buena capacidad discursiva, con un lenguaje técnico que adapta a personas no técnicas. Es muy concreto, argumenta y razona todo lo que explica.
Capacidad expresiva	Su expresión es comedida. Se muestra contundente y seguro de sí mismo. Se percibe una mayor carga emocional cuando habla de su equipo.
Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Camiseta básica negra de manga corta.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Por cuestiones personales y de fuerza mayor del entrevistado, nos reunimos mediante videoconferencia. Está en una habitación de trabajo sin ruidos ni distracciones. En todo momento se muestra mirando a la pantalla y el plano recoge su tren superior. Yo me encuentro en mi habitación de trabajo de casa. Ambos en una atmósfera sin distracciones visuales ni ruidos

ENTREVISTA 9. ENCARNA SAMITIER, DIRECTORA DE 20 MINUTOS	
Formato	Presencial.
Lugar	Sala de reuniones en su oficina.
Fecha	25 de mayo de 2023 a las 11:00.
Duración	00:44:49
Comentarios	Trae algunas notas, folios en blanco y un bolígrafo. Se muestra agradecida por la entrevista y muy colaborativa.
Estudios	Periodismo

Respuesta a la pregunta 1.

Sí. Los activos intangibles justamente son el gran valor de la marca 20 Minutos porque salimos a la calle y nos dirigimos a nuestros lectores con unos contenidos, en formato web y en formato papel, pero justamente lo que nos da el sentido, el propósito y la fortaleza son los intangibles de la marca.

Respuesta a la pregunta 2.

- La cercanía.
- Ser un diario abierto, eso lo podemos llamar transversalidad.
- Compromiso.
- Capacidad de informar y entretener.

Respuesta a la pregunta 3.

Pues mira, en realidad todos están muy ligados entre sí. La cercanía tiene que ver primero, con la capacidad o con nuestra habilidad para llegar al lector mediante temas que le interesan y que son temas que están en la agenda política, económica, social, pero también para enriquecer esos temas con una visión muy social, generando también nosotros conversación. Y la cercanía tiene también mucho que ver con cómo lo contamos. Lo contamos de una manera muy, muy clara y muy sencilla y muy fácil, que no quiere decir simple, o sea, sencilla, pero no simple. Nos dirigimos al lector de eso de una manera clara y sencilla, que no quiere decir simple. El carácter transversal quiere decir que somos objetivos e independientes de los poderes políticos y económicos. Entonces nosotros, por nuestra naturaleza de periódico gratuito en papel y abierto en web, tenemos una vocación de llegar a mucha gente de una manera que no, que no hiera, que no estrese y que no imponga.

Transversal para nosotros no quiere decir ser amorfos o como te diría, nadar y guardar la ropa, si no contar las cosas de manera que tengan una intención, pero que no impongan, no impongan una postura, o sea no tenemos vocación de imponer y creemos que de esta manera llegamos a un gran público, una gran parte de población que quiere informarse pero no quiere que le convenzan, que le estresen, que le impongan. Compromiso, pues lo impregna todo. Es nuestra manera de estar en el mundo y en el sector de los medios de comunicación. Entonces nosotros creemos que yo personalmente, pero también el grupo Henneo y el 20 minutos estamos convencidos de que los medios no sólo reflejan la realidad, ayudan a transformarla para mejor. Ese compromiso de transformación de la sociedad y de ser un factor de aceleración de cambios positivos se transmite en nuestro compromiso con causas que hacen avanzar la sociedad desde la igualdad en todos los ámbitos. La igualdad entre mujeres y hombres, la igualdad entre personas con discapacidad, sin discapacidad, la igualdad entre ciudadanos, entre territorios, entre gente que vive en un sitio, gente que vive en otro. Gente que vive en un barrio. Gente que vive en otro. Compromiso con la mejora, imagínate de las comunicaciones, de las infraestructuras, de la calidad democrática. Compromiso con causas que hacen mejorar la sociedad. Creemos que es muy importante cumplir con las tres misiones clásicas de los medios de comunicación que son formar, informar y entretener. Somos un periódico muy volcado en *breaking news*, en última hora, en la rapidez en el caso web, en la capacidad de de actualizar la web constantemente, cuando toca, cuando conviene. Pero creemos que la capacidad de entretenimiento, que también va unida a la formación, porque mediante el entretenimiento puedes formar y mediante la información formas, pues entonces son esas tres patas de las misiones clásicas de los medios de comunicación. ¿Y qué hacemos? Poner la tecnología al servicio de esas tres misiones. Entonces, ¿qué hacemos? Llegamos al lector por todos los canales disponibles, vamos a buscarlo, vamos a buscarlo por portada, pero vamos por Google, vamos por redes y vamos primero por todos los canales de distribución, eso es fundamental ahora en un periódico que es papel, pero que es una potencia en digital. Y también vamos a través de las narrativas que busca el lector en cada momento. La historia de los medios durante toda la vida, durante siglos, ha sido la de utilizar la tecnología, la imprenta, el telégrafo, luego ha llegado la web, ahora llegará la inteligencia artificial, bueno, pues es estar allí donde nos queremos, que nos encuentren.

Respuesta a la pregunta 4.

La capacidad de presencia, la capacidad de influencia, la vinculación con compromisos, por ejemplo el de la igualdad y la vinculación con los valores europeos y democráticos.

Respuesta a la pregunta 5.

La capacidad de presencia mediante nuestras ediciones en papel y mediante una edición digital con un gran desarrollo tecnológico que nos permite situarnos allí. La capacidad de influencia en todo ese abanico de causas que te he dicho, por ejemplo, estamos presentes en todos los ámbitos de la sociedad, un ejemplo el vertical *Capaces*. Es capaz de decir estoy presente en el mundo de la discapacidad, pero en toda la sociedad, llevando allí y aflorando y visibilizando una causa, una realidad o un deseo de transformación, de mejora. Luego, por ejemplo, nuestra vinculación con compromisos, nuestra capacidad de decir vamos a estar en el ámbito de la igualdad, por ejemplo, eso lo medimos, participamos en el proyecto europeo #Dondeestánellas, es un programa del Parlamento Europeo que mide cuál es la presencia de mujeres en todo, en todas las manifestaciones de 20 minutos. El 20 minutos fue el primer periódico de España junto con La Rioja, en adherirnos al programa de la Oficina del Parlamento Europeo en España, #Dondeestánellas. Esto es un programa al cual se han adherido colegios profesionales, organizaciones empresariales, empresas, sindicatos, periódicos. Entonces allí nos comprometimos a que en todas las colaboraciones, por ejemplo, artículos de opinión, expertos, expertas a los que llamamos, foros, actividades, actos, premios, estén, haya un compromiso de que haya una igualdad, o sea, de tender a ser lo más equitativos posibles en la presencia de mujeres. El Parlamento Europeo cada año hace un estudio y mide. Esto no significa nada. O sea, no te penalizan ni te premian, pero te dicen: "vas bien". Por ejemplo, esto es súper tangible, que estamos allí y nosotros cada cosa que hacemos, un foro, lo que te digo, decimos: "Un momento, ¿aquí hay expertas? ¿Aquí hay todo hombres? Bueno, o a lo mejor puede haber todo hombres, intentamos que no, o todo mujeres, también intentamos que no, pero el hecho es que nos presentamos ante la sociedad y ante la Oficina del Parlamento Europeo con nuestro balance. Y nos dicen "Ah, vale, bien, mira, 60, 40, 61 X. Y nos dicen aquí estás". Y nosotros sabemos que vamos bien. Por ejemplo, tenemos cada año, luego entre otros atributos tangibles, pues también nuestro compromiso con los valores, nuestra vinculación con los valores democráticos y europeos. Esto nos ha valido que cada año las instituciones europeas que aprueban, reparten una subvención a medios por una serie de actividades que desarrollamos todo el año vinculadas a la defensa y divulgación de los valores europeos. Este año, pues llevamos varios años. Es un refuerzo de marca brutal. Brutal. Aparte de eso, tenemos acuerdos institucionales con universidades como como CEU, Nebrija. Por ejemplo, con Nebrija tenemos un máster de periodismo digital y de datos.

Respuesta a la pregunta 6.

Pues mira, la capacidad de, por supuesto de estar presente, y la capacidad de generar confianza y cercanía. La capacidad de generar un vínculo entre el usuario y la marca. Que el usuario la sienta como confiable y como algo suyo.

Respuesta a la pregunta 7.

Por supuesto.

Respuesta a la pregunta 8.

Yo he observado en el caso de 20 minutos, cada vez que yo digo que soy de 20 minutos, vamos a ver en una peluquería, en un taxi, en una reunión social. Observo que la gente sonríe. Genera una gran aceptación y un mínimo rechazo de manera espontánea. Si la comparamos con un candidato político, tiene un alto grado de conocimiento. O sea, yo te diría que no he encontrado a nadie que no conozca la marca, nadie me ha dicho ¿20 qué? o sea, todo el mundo lo conoce y yo te diría que claro. Tengo que quitar el sesgo de que generalmente la gente no te va a decir "anda 20 minutos, Vaya birria". Vale, ese sesgo lo descuento. Yo te diría que en una abrumadora mayoría de la gente que te dice "conozco a 20 minutos". "ah, ah, lo leo", "mira, lo llevo en el móvil" al otro "me gusta", "legáis mucho, sois objetivos, no estáis sesgados" ya El *input* siguiente es positivo.

Respuesta a la pregunta 9.

Pues completamente.

Respuesta a la pregunta 10.

Primero, que nuestra propia manera de estar en el mundo como un periódico digital, nos hace estar en el mundo de una manera naturalmente digital. 20 minutos es un periódico que nació prácticamente digital, como nativo digital, que nace en el 20, creo que bueno, enseguida lanza la edición digital, la redacción, los equipos en concreto la redacción, pero también audiencia, SEO, la gente que está producta, es gente prácticamente nativa digital. Entonces para ellos la digital, la digitalización es como es, es como pez en el agua, es su medio. Y entonces bueno, pues desde la manera en que llegamos a los lectores, en la manera en que medimos, en que nos comunicamos, en que observamos la manera de titular, las herramientas que usamos, todo lo que te estoy diciendo, pues *analytics*, *data*, verticales, inteligencia artificial... es que es nuestro medio.

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg.	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final	x	x	x		x	
Otras Empresas	x	x	x		x	x
MMCC	x	x	x		x	x
Instituciones públicas	x	x	x		x	x
Org. empresariales		x		x	x	x
Proveedores		x		x	x	
Centros de educación		x	x		x	x
Otros: accionistas		x		x	x	x

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Newsl.	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencia	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores	x			x	x		x		
Consumidor final	x		x	x				x	x
Otras Empresas	x		x	x				x	x
MMCC	x							x	x
Instituciones públicas	x		x	x			x	x	x
Org. empresariales	x		x	x			x	x	x
Proveedores	x			x				x	x
Centros de educación	x			x			x	x	x
Otros: accionistas	x			x		x	x		

Respuesta a la pregunta 16.

Suelo comunicar qué es nuestro medio de comunicación. Suelo contar y transmitir la tarea de los medios de comunicación a través de 20 minutos y de lo que es Henneo, de los valores de 20 minutos, y por supuesto, suelo hacer análisis de actualidad. Entonces intento aportar claves que creo que mi valor añadido por mi situación, por mi calidad de directora de un medio y por mi veteranía, por mi experiencia que realmente me da un peso, un fondo de conversión muy muy grande. Entonces yo creo que mi misión es poner esto al servicio de la sociedad y también al servicio de la gente, de 20 minutos y de la empresa.

Respuesta a la pregunta 17.

Pues mira, son unas conversaciones muy ricas y muy fluidas acerca del valor de los medios de comunicación, de sus debilidades. El público en foros y en debates está muy interesado en exigirnos autocrítica, mejora. Tengo muy claro que la labor de los medios es muy importante y que es muy positiva, pero siempre asumo la crítica, los errores que cometemos e intento contextualizarlos en el ámbito de las nuevas tecnologías, del modelo económico, de cómo está la sociedad. O sea, creo que es muy importante que la sociedad conozca el contexto en el que trabajamos y actuamos los medios. Y lo que yo puedo aportar es contexto.

Respuesta a la pregunta 18.

No, porque comunicamos todo el rato, luego te lo explico. Es decir, como decirte yo no tengo un Excel, no tengo un *planning*, pero comunico todo el rato. Claro, quiero decir, es que la comunicación para nosotros es como respirar. Nosotros comunicamos, es decir, no saldría el periódico si no comunicáramos todo el rato

Respuesta a la pregunta 19.

-

Respuesta a la pregunta 20.

No

Respuesta a la pregunta 21.

No. Lo que sí mido mucho es todo el proceso de las noticias.

Respuesta a la pregunta 22.

-

Respuesta a la pregunta 23.

Como una manera de estar en la organización. O sea, la comunicación tiene que impregnar todo y en el momento. Entonces la comunicación tiene que ir de arriba abajo, de abajo a arriba, tiene que ir horizontal, tiene que ir vertical, tiene que impregnar todo y en el momento en que la comunicación falla, ahí hay un eslabón de la cadena que que chirría. Entonces está en el punto. Pues pues no sé, es que está en el punto uno.

Respuesta a la pregunta 24.

Podemos decir sí que en Melisa, o sea, hay una redactora jefa que canaliza todos las novedades, cambios, acontecimientos que impactan en la vida de la redacción, puede ser desde turnos, incorporaciones, cambios tecnológicos. Pero digamos que toda la cúpula directiva, directora, director adjunto, subdirectores y redactores jefes, estamos en esa tarea.

Respuesta a la pregunta 25.

La cúpula directiva: directora, director adjunto, dos subdirectores, tres redactores jefes...

Respuesta a la pregunta 26.

Unas cinco a siete personas.

Respuesta a la pregunta 27.

Es la capacidad de motivar y cohesionar al equipo mediante el ejemplo. La comunicación y la empatía.

Respuesta a la pregunta 28.

Sí, claro, lo trabajo, pero lo trabajamos de una manera *amateur*.

Respuesta a la pregunta 29.

- Actividades formativas con profesionales especializados expertos. Tenemos jornadas con algunos expertos.
- Programas de mentorías y tutorías personalizadas. Yo mentorizo y tutorizo a personas.
- Programas de autoformación.

Respuesta a la pregunta 30.

- Para comunicar creo que hay que tener una capacidad de escucha primero.
- También la empatía.
- La capacidad de autocrítica por parte del líder, del directivo. eh?
- La capacidad también de transmitir los mensajes de una manera eficaz y respetuosa, pero a la vez con autoridad. Creo que tiene que haber. Tiene que haber una capacidad de comunicación que sea eficaz, clara.
- Creo que es muy importante la claridad y esa claridad con respeto vale, pero también, pero sobre todo con y también con autoridad. Tiene que haber un mix de todo.

Respuesta a la pregunta 31.

Las trabajo constantemente.

Respuesta a la pregunta 32.

Pues te diré que de una manera intuitiva, siempre trabajo con... cómo se dice cuando dices ¿cómo se aprende a ir en bicicleta? Yendo. Las trabajo, las he trabajado toda mi vida. He tenido un mentor, un mentor que es una persona que es mi inspiración y mi guía, porque fue mi director y entonces he aprendido a dirigir viendo cómo dirigía esa persona. Yo tengo referentes claros de gente que dirige, a la que he visto dirigir muy bien, salir de situaciones endiabladas y hacerlo bien. Leo mucho sobre liderazgo, y también leo mucho a los clásicos. Quiero decir, para mí es muy importante que ahora está muy de moda, pero lo he hecho

siempre, pues he leído desde los romanos en las meditaciones de Marco Aurelio. No sé si queda un poco pedante, pero es que lo he hecho toda mi vida. Y ahora observo que la que escribe está de moda ese liderazgo basado en las virtudes y los valores de los clásicos que son trabajar, predicar con el ejemplo, la humildad, la empatía, pero la autoridad, la sinceridad, la claridad, de hecho claridad es como sinceridad. Creo que es fundamental no mentir. Puedes callar algo que evidentemente que no debes decir porque te excede y puede hacer daño a esa persona o a la organización, pero nunca mentir. Creo que es muy importante.

Respuesta a la pregunta 33.

Es un poco un poco pretencioso. Yo me voy a puntuar alto porque creo que mi experiencia...

- Autoconciencia: 9.
- Autorregulación: 9.
- Empatía: 9. Conciencia social y habilidades sociales: 9
- Motivación al logro: 9.

Oye, lo siento, me voy a poner un 9 en todo. Es que ya me he hecho mayor. Esto sí me coges hace unos años... Creo que la edad es muy importante. ¿Me conozco? Sí, vale. ¿Autorregulación? Sí, porque si sales a preguntar y no te dirán la directora ha llegado, estaba muy rara, o sea, bueno, pues tiendo a ser siempre transmitir calma, creo que lo fundamental de un liderazgo también es transmitir seguridad, confianza, calma. Que la organización sepa que hay un problema, yo siempre les digo saldremos, fuerza, esto está muy complicado, pero vamos a salir.

Respuesta a la pregunta 34.

¿Empresas tecnológicas? Pues es que yo creo que deben ser las capacidades del líder de empresas en general, ¿pero que pondría? Pues que tiene que ser capacidad de motivación y liderazgo. O sea, te diría todas las que te he dicho:

- Capacidad de motivar y cohesionar.
- Capacidad de dar ejemplo y de ser empático.
- Capacidad de ser claro y de ejercer una autoridad, pero muy horizontal, no impositiva.

Y a éstas, claro, en una empresa tecnológica tienes que añadir la capacidad de formación permanente, de adaptación e innovación permanente en nuevas tecnologías. Creo también

que en cualquier empresa lo fundamental es que los valores no dependan de la tecnología, del momento, sino que son valores que los puedas adaptar, que sean básicos y que luego la tecnología se adapte a esos valores. O sea, que la tecnología sea un instrumento, no sea un fin y no domine al ser humano, a los valores humanos. Creo que ese es el gran reto. Mira, quizá sería la capacidad fundamental del líder de una empresa tecnológica que la que la técnica no se imponga sobre el objetivo y los valores y las virtudes del directivo.

Respuesta a la pregunta 35.

Pues mira, un líder al que al que su equipo quisiera y respetara, y un líder que dejara gente capaz de relevarlo de manera que le echaran de menos desde el punto de vista humano, pero que hubiera dejado una escuela. Un líder que dejara huella pero que no fuera imprescindible, capaz de dejar una escuela y una huella. Y que se me valores, una persona valorada en conjunto.

Respuesta a la pregunta 36.

Totalmente.

Respuesta a la pregunta 37.

O sea, no hay liderazgo sin comunicación. Porque la comunicación es una forma de respeto a los demás y el liderazgo se asienta sobre el respeto. Entonces creo que la comunicación significa salir de una torre de marfil, significa compartir, significa establecer un diálogo en el que se escucha y el equipo se enriquece con las aportaciones de los demás, aunque evidentemente al final ese directivo tiene la responsabilidad de tomar la última decisión. Claro, porque evidentemente esa es su responsabilidad.

Tabla resumen de la entrevista:

Encarna Samitier, Directora de 20 minutos.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Cercanía, transversalidad, compromiso, capacidad de informar y entretener.
3	Definición de intangibles.	La cercanía tiene que ver con la capacidad o con nuestra habilidad para llegar al lector mediante temas que le interesan y que están en la agenda política, económica, social... También, para enriquecer esos temas con una visión social y generar conversación.

		<p>Transversalidad: quiere decir que somos objetivos e independientes de los poderes políticos y económicos. Consiste en contar las cosas de manera que tengan una intención, pero que no impongan una postura.</p> <p>Compromiso: es nuestra manera de estar en el mundo y en el sector de los medios de comunicación. Los medios no solo reflejan la realidad, ayudan a transformarla para mejor. Ese compromiso de transformación de la sociedad y de ser un factor de aceleración de cambios positivos se transmite en nuestro compromiso con causas que hacen avanzar la sociedad desde la igualdad en todos los ámbitos.</p> <p>Capacidad de informar y entretener: cumplir con las tres misiones clásicas de los medios de comunicación que son formar, informar y entretener. La capacidad de entretenimiento va unida a la formación porque mediante el entretenimiento puedes formar y mediante la información formas.</p>
4	4 atributos tangibles de tu marca	La capacidad de presencia, la capacidad de influencia y la vinculación con compromisos.
5	Definición de tangibles.	<p>Capacidad de presencia: nuestras ediciones en papel y digitales nos permiten situarnos en todos los ámbitos de la sociedad.</p> <p>Capacidad de influencia: estar presentes en los diferentes ámbitos y visibilizar una causa, una realidad o un deseo de transformación.</p> <p>Vinculación con compromisos: hablar, mostrar y dar visibilidad a los ámbitos de nuestro entorno y sociedad como la igualdad o los valores europeos y democráticos.</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Capacidad de estar presente, generar confianza y cercanía y crear vínculo.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	Sí.
8	¿Por qué?	Por las reacciones de la gente: genera gran aceptación y mínimo rechazo de forma espontánea.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí, completamente.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Es un medio prácticamente nativo digital. Destaca el equipo SEO, los profesionales son expertos en

		digitalización, nos comunicamos de forma online con los lectores, usamos herramientas de <i>analytics</i> , <i>data</i> e inteligencia artificial.
11	Rasgos de la digitalización.	Profundizar en digitalización es ampliar nuestro universo. La digitalización es el momento en que somos capaces de prestar los servicios básicos y comunicarse con su usuario o cliente de una manera fácil, sencilla y eficiente mediante aplicaciones digitales. Mediante una <i>app</i> , mediante todas las herramientas que puedan ponerse al servicio de esa comunicación y prestación de servicios de una manera digital, inclusiva y eficiente.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, consumidor final, otras empresas, medios de comunicación, instituciones públicas, organizaciones empresariales, proveedores, centros de educación y accionistas.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Qué es nuestro medio de comunicación y nuestro grupo, los valores de la compañía y el análisis de la actualidad.
17	Conversaciones con tus públicos.	Conversaciones sobre el valor de los medios y sus debilidades, sobre nuevas tecnologías, modelo económico y social.
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	No, porque comunicamos todo el rato.
19	¿Cuáles?	-
20	¿Les das seguimiento?	No
21	¿Las mides?	No. Medimos el proceso de las noticias.
22	¿Cómo?	-
23	La comunicación en una organización.	Es una manera de estar en la organización. La comunicación tiene que impregnar todo, tiene que ir de arriba abajo, de abajo a arriba, tiene que ir en horizontal y vertical... Y en el momento en que la comunicación falla, ahí hay un eslabón de la cadena que chirría.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	La redactora jefa que canaliza todas las novedades, cambios y acontecimientos que impactan en la vida de la redacción, junto con la cúpula directiva.

25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	La cúpula directiva: directora, director adjunto, dos subdirectores, tres redactores jefes...
26	Personas en comunicación.	7
27	Definición de liderazgo.	Es la capacidad de motivar y cohesionar al equipo mediante el ejemplo, la comunicación y la empatía.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Actividades formativas con profesionales expertos, mentorías y tutorías personalizadas y autoformación.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Capacidad de escucha, empatía, autocrítica, transmitir los mensajes de forma eficaz, respetuosa y con autoridad, además de claridad
31	¿Las trabajas?	Sí, constantemente.
32	¿Cómo?	En el día a día. Tengo un mentor, una persona que es mi inspiración y guía porque fue mi director. También, tengo referentes, leo mucho sobre liderazgo.
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 9. Autorregulación: 9. Empatía: 9. Conciencia social y habilidades sociales: 9 Motivación al logro: 9.
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Capacidad de motivar y cohesionar; dar ejemplo y de ser empático; ser claro y de ejercer una autoridad, pero muy horizontal, no impositiva; formación permanente, adaptación e innovación en nuevas tecnologías; y valores humanos.
35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Un líder al que su equipo quisiera y respetara, un líder que dejara huella, pero que no fuera imprescindible, es decir, una persona capaz de dejar una escuela y una huella. Y que se valore, una persona valorada en conjunto
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	No hay liderazgo sin comunicación porque la comunicación es una forma de respeto a los demás y el liderazgo se asienta sobre el respeto. La comunicación significa salir de una torre de marfil, significa compartir, significa establecer un diálogo en el que se escucha y el equipo se enriquece con las aportaciones de los demás, aunque evidentemente al final ese directivo tiene la responsabilidad de tomar la última decisión.

Tabla sobre el lenguaje no verbal:

Encarna Samitier, Directora de 20 minutos.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta con la mirada en todo momento, muy expresiva.
Gesto facial	Gesto atento y muy despierto.
Sonrisa	Sonríe de manera abierta en ocasiones. En otras, cuando habla de cuestiones rigurosas e incluso de lucha, su sonrisa se torna en gesto serio y fuerte.
Posición durante la entrevista	Sentada con la espalda erguida y los brazos en todo momento encima de la mesa. Utiliza folios y un bolígrafo donde va anotando ideas a desarrollar y algunas notas sobre comunicación y liderazgo que ha traído preparadas.
Uso de las manos	Utiliza mucho las manos mientras habla y lo hace en coordinación y a veces añadiendo énfasis al discurso.
Tono de voz	Tiene un tono de voz medio, muy dulce y a la vez muy firme.
Ritmo y estilo del discurso	Ritmo ágil y regular, muy vivo. Estilo culto al hablar.
Capacidad discursiva	Elevadísima capacidad discursiva. Contextualiza, razona, argumenta, expone, muestra sus ideas de forma muy contundente. Tiene una amplia capacidad léxica y aporta mensajes muy potentes.
Capacidad expresiva	Elevada capacidad expresiva dentro de un marco de rigurosidad y elegancia. Se muestra comprometida, con un alto interés por su profesión, equipo y público destinatario, así como con su compañía.
Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Pantalón oscuro, camisa clara y americana de color vivo.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en una sala de juntas de su lugar de trabajo, un espacio luminoso, con poca decoración, silencioso, con paredes opacas y nos sentamos la una al lado de la otra.

ENTREVISTA 10. NACHO TORRE, DIRECTOR DE IBERCAJA CONNECT.	
Formato	Presencial.
Lugar	Sala de reuniones en su oficina.
Fecha	28 de junio de 2022 a las 12:00.
Duración	1:24:38
Comentarios	Persona muy profunda, trae notas sobre sus ideas y desarrolla mucho sus planteamientos. Se toma la entrevista con mucho interés y rigurosidad.
Estudios	Ingeniería industrial

Respuesta a las preguntas 1 y 2.

Ibercaja Connect es una empresa participada al 100% de Ibercaja cuya misión es ser el centro de excelencia de las relaciones personales no presenciales de los clientes y un laboratorio de innovación digital. Que ayude a nuestros clientes a poder resolver las necesidades financieras que ellos tienen de la manera que les resulte más conveniente en cada momento. Entonces, para nosotros poder alcanzar eso, decidimos crear esta sociedad en la que hay casi 90 personas en posición de *contact center* que fundamentalmente se relacionan por el canal telefónico, pero también atienden formularios de la web, también atienden por *WhatsApp*, también hay un web chat y también hay un muro digital a través de la banca digital, que seguro que hay intercambio de información de manera segura y todo eso se gestiona con una plataforma omnicanal. Es incomparable. Entonces decidimos hacer esto y también en esa gestión de las relaciones personales no presenciales y esa experiencia digital, ellos son los que llevan la web pública, ellos son los encargados, hay desarrolladores web, hay técnicos de sistemas y eso lo llevan a cabo y tienen una marca propia que es Ibercaja Connect. ¿Qué atributos tiene Ibercaja Connect? Es una marca, por lo tanto, al no vender servicios de alguna manera, tiene una emisión interna importante para los propios empleados de la sociedad. Y tiene también una misión sobre todo para nuestro cliente. Para el no cliente, para el consumidor con carácter general, no lo va a tener tanto por su naturaleza o sea nuestros clientes no entran por Ibercaja Connect, entran por Ibercaja que una vez que son Ibercaja les atiende Ibercaja Connect.

Entonces, ¿cuáles son los atributos esenciales de Ibercaja Connect? Con lo que decíamos la excelencia como filosofía de trabajo. Ellos tienen, además trabajan con el modelo EFQM

han obtenido más de 500 puntos en la última evaluación e igual que el banco son el único *Contact Center* de Aragón y el primer *Contact Center* de una entidad financiera que certificó con AENOR con una norma específica de *contact center*. Es un método de trabajo y trabajan con sistemas de gestión perfectamente definidos. Para ellos la excelencia es un atributo esencial que es muy de tripas y es muy hacia adentro.

Vale hacia afuera, hacia cómo llevamos esta excelencia: fiabilidad en el sentido de cuando se habla de fiabilidad y servicio. ¿Qué tiene que conseguir Ibercaja Connect? Que cuando un cliente necesita algo llama se le atiende. Que en 20 segundos en la tienda, que en 20 segundos se descuelga el teléfono y se le atiende y que si en 20 segundos no se le descuelga el teléfono no se le atiende porque hay un pico, que puede haber un pico, eso lleva una cola y esa cola luego genera llamadas sola. Entonces lo que se pretende es que ¿Se me atiende? pregunta uno. Pregunta dos ¿Se me resuelve? Entonces nosotros, lo vamos viendo que está por la una excelencia, la fiabilidad. Y luego también, de alguna manera, esa parte de innovación en las relaciones personales no presenciales. Y esos son los tres grandes atributos que debe tener la marca Ibercaja Connect.

Luego salen los temas de comunicación y volver a referirme a ese punto. Pero por ejemplo, emitimos una nota de prensa antes de ayer porque se ampliaba el servicio, se ampliaba a los 365 días del año que antes, el sábado por la tarde no se prestaba y los domingos estaba y se ampliaba el horario, empezando antes y terminando más tarde. Y esto fue motivo de hacer una comunicación al mercado. Y ahí pues ¿por qué? Por esa parte que te digo de conveniencia, de poder ayudar a nuestros clientes a lo que ellos quieran, cuando ellos quieran, por un canal que no les obligue a que sea la oficina. Además, operado por personas, no solamente asistido. Y luego también aprovechamos para recordar los dos premios que recientemente Ibercaja Connect ha ganado, que son al mejor responsable de Plataforma de *Contact Center* de España que lo ganó Fernando de Santos. Y el otro es el mejor proyecto tecnológico de *Contact Center*. Entonces, evidencias que refuerzan ese posicionamiento que te estoy diciendo de excelencia, Fernando. Y de innovación, proyecto tecnológico. Pues eso es un poco en el ámbito de la marca de Ibercaja Connect.

Respuesta a la pregunta 4 y 5.

Algunos están relacionados, pero la calidad de servicio es tangible porque se mide. El porcentaje de llamadas atendidas en menos de 20 segundos, porcentaje de llamadas en que me han resuelto el motivo de la llamada, con lo cual la disponibilidad y la resolución son dos atributos tangibles. Luego, quizá la fiabilidad podría ser medida por el tiempo de caída. O sea, el tiempo de caída de la web. Ese también es ya fiabilidad en el sentido de minutos de la disponibilidad de los activos digitales que ellos operan, por ejemplo, o de la plataforma

que en un momento dado, como tiene tanto componente tecnológico, puede no haber disponibilidad. Esto es dicotómico, casi pasa, no pasa, no pasa prácticamente nunca. Y que sean unos mínimos de temas tangibles esos serían vale, no me hace falta forzar más la máquina porque es eso. Es un tangible un poco singular. Pero al final son KPI. Se pueden medir. Bueno, podríamos meter una última, porque sí que lo seguimos, que es volumen, cantidad de llamadas, porque eso también de alguna manera, nosotros, ¿por qué es relevante ese atributo? Vale, pensando que es una actividad interna que prestar servicio interno, nos ayuda a reforzar una idea que es importante y es que la transformación digital, hace que tus costes bajen, en su conjunto, pero aparecen otros nuevos y no es gratis. La transformación digital es más barata, pero no es gratis. Como titular un poco gracioso, vale. Si yo meto más banca móvil, si yo meto más banca digital, si yo mejoro la experiencia del cajero, eso hace que mi usuario vaya menos a la oficina. Y hemos llegado a liberar en los últimos años el equivalente a 300 personas en oficinas gracias a un uso cada vez mayor de los activos digitales. Pero estos activos digitales alguna vez podrían fallar, o puede haber algún usuario que tenga alguna dificultad de manejo. ¿Y a dónde recurre? A Ibercaja Connect. Entonces, el volumen de llamadas también es un atributo tangible que para nosotros es relevante porque refleja cómo va creciendo la demanda y la necesidad de nuestros clientes de hacer uso de este servicio para completar su comportamiento digital. Entonces, el tío puede llamar a las nueve de la noche para decir “Se me han bloqueado las claves y no puedo hacer una transferencia”, en vez de esperar al día siguiente en la oficina, generar una cola, crear un problema. Pero tiene que haber un operador que atienda. ¿Es más barato? Sí. ¿Es gratis? No. Entonces el volumen también hay que tenerlo un poco encogido. En un momento dado podríamos enseñarte métricas, incluso dentro del rango de volumen de llamadas, cómo hemos ido mejorando la productividad. Podríamos enseñarte cosas muy chulas de volumen de llamadas y cómo crecen, productividad de los operadores, que eso se consigue gracias a la tecnología y al método de trabajo y luego calidad del servicio. Que serían los principales KPIs que nos ayudarían a ilustrarte esos atributos tangibles.

Respuesta a la pregunta 6.

Yo creo que aquí en el momento que nos encontramos hay como dos dimensiones, confluyen en que somos una única persona, pero somos consumidores y empleados. Entonces, como consumidor, de carácter general yo creo que miro mucho lo que se alinea con mis valores, o sea, cualquier cosa que consuma, y eso sí que lo mío tiene muchísimo. Cuáles son mis valores como consumidor. Pues que tenga un respeto por sus empleados, un respeto por el entorno en el que opera, en un sentido... por lo menos, cumplir. Ya no te voy a decir que estoy todo el día haciendo campaña en contra del consumo de plásticos,

pero por lo menos que se cumpla. O sea que se sepa que la gente está. Bien y que la forma que tienen de operar es razonablemente buena, que no estén metidos en follones. No me veo consumiendo una marca, por molona que sea o barata que consiga tener un producto, si yo sé, o tengo la más mínima sospecha, de que el comportamiento que ellos tienen no está alineado con mis valores como persona y como consumidor, luego a partir de ahí, que eso es un básico, porque esto, esto es para descartar, no sé, entre dos que cumplen como pautas a elegir, pues eso ya depende del tema que estemos consumiendo. Pues los temas más de moda o entretenimiento, ocio, lo que son los sectores apetentes, pues porque por gusto, porque me guste y demás. Y la conveniencia también es un atributo al que cada vez le doy más importancia. Llevándolo a lo concreto, Amazon me resulta muy conveniente. Entonces las marcas que encuentro en Amazon, no me importa comprar por la conveniencia. Adidas es un *ecommerce* que a mí me resulta muy conveniente y soy muy consumidor de material deportivo. Creo que lo único que compro fuera de Amazon es en Adidas. Porque aparte de ser una marca que creo que sí, que más o menos razonablemente respeta mis valores me gusta como consumidor. Además, su *ecommerce* me resulta conveniente. Sin embargo, no consumo en El Corte Inglés y están todas las marcas que me gustan, porque su *ecommerce* no me resulta conveniente. Entonces al final es un mix entre venga, que cumpla. Vale, genial, cumple. ¿Es razonablemente conveniente para llevar a cabo el consumo, sobre todo el no presencial, que cada vez es mayor? Venga, fenomenal y luego ya depende del gusto por ella.

Respuesta a la pregunta 7.

Claro, al ser solamente para nuestros clientes, creo que todavía no. Y me refiero, creo que todavía nuestros clientes cuando tienen una dificultad, siguen acudiendo a la oficina. Que es un poco llevado al caso tan singular del que estamos hablando, pero puede aplicar. Todavía no recurren como recurriría un cliente de ING al *contact center* porque no tiene otra posibilidad, porque no tienen puntos de venta. Nosotros en Ibercaja tenemos que posicionar la marca Ibercaja Connect entre nuestra base de clientes para que encuentren ahí el lugar donde se debe poder resolver 24/7 casi. O sea, bueno, tenemos muchos servicios 24/7 porque de temas de de pérdidas de tarjeta, de fraude, de sospecha, de fraude. Y otros son de 08:00 a 22:00. Pero bueno, al final todavía nuestros clientes no tienen Ibercaja Connect ahí.

Respuesta a la pregunta 8.

No sé si es porque no es una *lovemark*. Bueno, yo creo que porque todavía no se han acostumbrado a que un banco tradicional donde la relación en el pasado ha venido siendo sobre todo y de manera presencial en oficina, pues pueda tener también un servicio de

contact center que resuelve así de bien. Entonces ese ese cliente más tradicional todavía no lo tiene en la mente y el cliente más digital a lo mejor todavía no reconoce, y eso sí que puede tener más que ver con *lovemark*, igual todavía no piensa que Ibercaja puede tener un servicio de *contact center* tan sofisticado. - ¿Y ahora qué hago? -¿Has probado alguna vez a llamar? Es habitual. Prueba a llamar. Y llaman. Solemos resolver casi siempre. Y el que lo prueba, pues luego ya... De hecho, como reto tenemos a veces el mensaje de dependencia. Nos pasa que claro, llamas y te recuperan las claves “Jo, qué fácil, ¿no?” Y la siguiente vez: “La habré metido mal” y llamas para que te recupere las claves. Y tenemos reincidentes. Ahí tiene que haber un proceso educacional. Eso es otro indicador que medimos: el nivel de reincidencia. Nosotros no queremos tener *yonkis* del *contact center*. Lo que necesitamos en la medida de lo posible que sea autoasistido a canales digitales. Y que recurran al *contact center* cuando hay algo que no eres capaz de hacer, no que no te apetece hacer. Por otro lado, no es fácil porque la marca es Ibercaja, y lo que tienen que pensar es en Ibercaja y no queremos que Ibercaja Connect preste servicios a otras empresas. Entonces hay que tener un equipo muy posicionado más Ibercaja Connect dentro de nuestra base de clientes para que sí que piensen en Connect como una plataforma que les pueda ayudar en conveniencia a nivel personal pero no presencial completando la oficina. Bueno, ahí. Vamos. Lo que sí que nos está funcionando bien es como atractor de talento. Por eso desde cuando hablábamos antes de la dimensión... eso sí, en el mundo *contact center* sí tenemos un nombre y como empleador de *contact center*, sí tenemos un nombre. Nosotros hemos apostado y tenemos una rotación infinitamente inferior a la de cualquier plataforma estándar de *contact center*, los operadores de *contact center* de Ibercaja están formados, como decía antes, para poder informar en servicios de banca y eso a un operador de *contact center* le gusta, está reforzando su empleabilidad. Su paso por Ibercaja Connect le hace un operador de *contact center* más avanzado que uno de un *contact center* tradicional porque no son procesos de venta y ya está. Hay una buena cultura de empresa, se trabaja la cultura de empresa, tienen sus celebraciones, tienen su aguinaldo, tienen, o sea, se procura el crear buenas dinámicas de colaboración. Pasará como en todos los sitios que tienes, mucha gente en el convenio se va un poquito más allá de lo que es el convenio. En el tema retributivo no es un *contact center* de venta, el peso de la venta es muy bajo, con lo cual hay suficiente para estimular a aquellas personas que tienen ambición, hay suficiente para poder tener retribución variable, pero no hay una dinámica competitiva y una presión por la venta. Entonces al final Ibercaja Connect es un *contact center* en el que la gente suele querer trabajar y generador de talento. Normalmente la gente que sale de Ibercaja Connect, si se van a otro *contact center* es porque se van de responsables de equipos. Nosotros no podemos tener más responsables de equipos que los que tenemos, o porque salen del mundo *contact center*. O sea, es gente normalmente

con estudios, licenciados, hacen un periodo de tiempo en *contact center* y luego pasan a servicios en otros ámbitos. Entonces como empleador sí que hay ahí una cierta reputación. Por eso sí que tenemos perfiles en LinkedIn. Y sí que hay, porque por ahí nos vienen ofertas, se hace alguna alguna oferta.

Respuesta a pregunta 9.

Plenamente, plenamente, no sé si alguien se atrevería a decir que está plenamente digitalizado. Lo que sí que creo es que Ibercaja con él es una sociedad avanzada, una empresa, en términos de aprovechar la oportunidad que supone la economía digital. Te cuento el origen y el punto en el que estamos. Creo que tiene 20 años, esto surgió como una colaboración entre diferentes antiguas cajas de ahorros para poder tener un contacto propio que necesitábamos para poder prestar servicios a clientes, incluso algunos eran obligatorios por carácter legal. Entonces, seguro se trataba de buscar eficiencias. Luego, en un momento dado, ya decidimos cada Caja de Ahorros seguir su camino y cada uno se quedó con su *contact center* y nosotros nos quedamos con el nuestro, y hacíamos una gestión de *contact center* a lo mejor no todo lo profesional como *contact center* que se pudiera hacer. ¿Por qué? Pues porque no presta servicios a terceros, todo te lo compra el banco, no hay una expectativa de cuenta de resultados. Y se hacía bien pero a lo mejor no se venía haciendo con toda la excelencia, con toda la innovación, con todo el potencial que se podía llegar a hacer. En el año 2017, cuando coincidió que empecé yo como director de marketing, coincidió también que había estado con una persona gerente, se jubilaba por edad y contratamos como gerente a Alfredo Vilanova, que él venía, es ingeniero de telecomunicaciones en Industrial y venía de Telefónica. Él tenía conocimiento de *contact center*, había trabajado en los *contact center* de Telefónica. un profundo conocimiento tecnológico, lo conocíamos personalmente bien porque llevaba la cuenta de Ibercaja en Telefónica, de grandes cuentas y sabía que culturalmente se iba a manejar bien y que tenía un profundo conocimiento tecnológico. Y empezamos toda la hoja de ruta de transformación tecnológica del *contact center* y ahora nos encontramos en un nivel muy avanzado, hemos conseguido integrar el CRM del *contact center* con el del banco, o sea, nuestros compañeros del *contact center* trabajan como un compañero más del banco. Los *leads* que ellos gestionan y los ven luego los los compañeros del banco, los compañeros del banco que gestionan las acciones comerciales, las acciones las ven luego los compañeros del *contact center*, o sea, se ha integrado todo el CRM comercial de alguna manera, se ha conseguido la interoperabilidad de canales al que me estaba refiriendo antes entre el teléfono, el webchat, el *WhatsApp*, el formulario, el *email*, el muro, esté todo bien integrado, con visión cliente, siempre con visión, que para el cliente quede bien unificado todo. Se ha mejorado mucho la productividad también con la plataforma de *contact center* se ha

integrado una plataforma de gestión de *contact center* habitual. Durante la pandemia cobró muchísima relevancia y se pudo llevar a cabo teletrabajo para poder tener distribuido los equipos y minimizar el riesgo de contagio, para poder prestar servicio. Incluso, como se generó mucha más demanda por parte de los clientes, porque no podía salir de casa y entonces sí que creció mucho el *contact center*, se pudo integrar a 30 compañeros de la dirección de oficinas como si fueran operadores más. Se les enchufó el puesto y empezaron a trabajar. Entonces, el tener los procedimientos, los procesos, los protocolos, los *scripts* de atención de las llamadas y toda la tecnología bien montada fue la que permitió escalar de esa manera, de la noche a la mañana, entonces claro que esto lo puedes hacer porque estás haciendo un buen uso de la tecnología.

Respuesta a la pregunta 10.

¿Evidencias externas de alguna manera que puedan refrendar esto? Pues eso, este año ganamos un premio a un proyecto, que es un proyecto de programación neurolingüística y de pasar de voz a texto, de análisis del texto y luego de interpretación para poder medir la calidad de las llamadas, de todas las llamadas, con tecnología. Y hace dos años generamos un premio, ahí fue por la plataforma que te he hablado, de toda la interoperabilidad. Entonces sí está haciendo su camino. Y sí que está a la vanguardia de las posibilidades tecnológicas que un *contact center* puede tener. Dicho lo cual, siguen quedando oportunidades y retos en si podemos seguir avanzando, sigue quedando camino para poder hacerlo. Pero va por buena senda. Como evidencias podríamos señalar la escalabilidad que tuvimos durante la pandemia.

Respuesta a pregunta 11.

¿Qué difícil, verdad? Hay distintos modelos teóricos académicos que tratan de medir el grado de digitalización de las organizaciones. Consultoras que han hecho los suyos propios en función de una serie de cosas. Al final yo creo es que la tecnología es un facilitador de aquellas empresas que tienen claro quién es su cliente y qué necesidades tienen, construyen una oferta con una propuesta de valor que el cliente está dispuesto a pagar y esto le permite tener la expectativa de rentabilidad que ellos tienen. Esto por la parte del cliente, con un modelo de negocio que les permita alcanzar esa rentabilidad que espera el accionista. Aquellas están utilizando la tecnología o el ámbito digital para poder alcanzar esto, creo que son las que están avanzando en la captura de la economía digital. Para hacer esto es muy posible que también necesites que tus empleados tengan ciertas capacidades tecnológicas, ya sean para poder atender, si es que atienden en un *B2C*, ya sea para poder colaborar, ser más, productivos en un entorno que es más *B2B*. Y luego está toda la parte más industrial, donde ahí ya nos metemos en otro mundo, o sea, ahí ya

estamos hablando de la tecnología como una ventaja competitiva destacada, fabricación de utilaje. Esto va a seguir la tecnología en su sentido más profundo, pero pensando en estas capas, en casi todas las empresas las tenemos en su *front*, y las de servicios, que no hay de más. Pero creo que parto de esa base, me costaría pensar en una empresa que no tiene claro su modelo de negocio o que no tiene claras las necesidades de su cliente y cómo las satisface, y tiene empleados fieles, comprometidos, productivos... Sin eso y cómo la tecnología le ayuda a eso, pero sin eso primero, me da igual lo que me cuente que tiene tecnología digital que jamás la daría por avanzada. A casos concretos. Hemos visto *fintechs*, en mi mundo, con supuestas capacidades tecnológicas avanzadas, pero que han cerrado, porque no han sido capaces de ganar dinero, o que han tenido que ser absorbidas por entidades financieras, por unas expectativas infinitamente inferiores que las que ellas tenían cuando nacieron, porque lo anterior no se ha cumplido. ¿Esa empresa está digitalmente avanzada? Igual sí, igual hay un modelo que si cojo, pongo las cruces. Sí, porque usa IOT, sí, porque usan blockchain, sí, porque además están certificados y además tienen un plan estratégico de tecnología y tal. Fenomenal. ¿Pero han alcanzado la expectativa de rentabilidad y usabilidad en el tiempo que ellos pensaban? Porque no la puedo considerar avanzada en nada realmente, que quieres que te diga. Entonces yo lo vinculo mucho a un discurso en el sentido, he conseguido gracias a la tecnología, como uno de los facilitadores que me ha permitido alcanzar mi estrategia, mi modelo de negocio de realidad, mi visión por esto y por esto. En el caso de Ibercaja Connect, la visión te la comparto, ser un centro de excelencia en relaciones personales no presenciales en un laboratorio de innovación y como hemos sido capaces de introducir la plataforma de *contact center* que ha sido "pepino". La interoperabilidad entre el banco y el banco y los canales, más luego vamos sumando capas, capacidades que nos hacen ser más productivos, dar más calidad en las llamadas. Por eso considero que la empresa está en un nivel digital avanzado.

Respuesta a la pregunta 12.

- Trabajadores.
- Consumidor final.
- Proveedores.
- Medios de comunicación.
- Organizaciones empresariales, aunque no prioritario.
- Centros educativos de manera incipiente para proveernos de talento.
- Otros: órganos de gobierno del banco, la propiedad, el accionista. Es una audiencia relevante.

Respuesta a la pregunta 13.

Público	Frecuencia								
	Diaria	Semanal	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual	Puntual
Trabajadores	x								
Consumidor final						x			x
Otras Empresas									
MMCC									x
Instituciones públicas									
Org. empresariales									x
Proveedores									x
Centros de educación									x
Otros: órg. de gobierno					x				

Respuesta a la pregunta 14.

Público	Forma					
	Planificada	Espontánea	Periódica y reg	Aislada	Digital	Presencial
Trabajadores	x	x	x		x	x
Consumidor final	x	x	x		x	
Otras Empresas						
MMCC	x	x		x	x	
Instituciones públicas						
Org. empresariales		x		x	x	x
Proveedores	x	x			x	x
Centros de educación		x			x	x
Otros: órg. de gobierno	x		x		x	x

Respuesta a la pregunta 15.

Público	Canales								
	Correo elec.	RRSS	Boletines	Com. telef.	Com. audiov.	Reu remoto	Reu presencial	Asist. ev	Org. ev.
Trabajadores		x	x		x	x	x	x	x
Consumidor final	x			x					
Otras Empresas									
MMCC	x			x					
Instituciones públicas	x			x				x	x
Org. empresariales	x			x				x	
Proveedores	x			x				x	x
Centros de educación									
Otros: órg. de gobierno	x			x		x	x		

Respuesta a la pregunta 16.

Pues sobre todo pensando en la audiencia, en el cliente final, qué es lo que se puede hacer en Ibercaja Connect: fiabilidad y disponibilidad. Mira, te puedo mandar la última nota de prensa que es de esta semana. Ahí tienes un buen ejemplo, que es donde explicábamos que cambiábamos el horario y entonces, ¿qué mensaje le estamos dando? Tienes más horario, tienes más días, te recuerdo todos los servicios que tienes y te recuerdo que somos cojonudos. Entonces el mensaje es disponibilidad, posibilidad de lo que se puede hacer en toda esa disponibilidad y luego excelencia, calidad o fiabilidad. Como lo quieras llamar. Eso funciona. O sea, esto es un poco los mensajes que estamos constantemente intentando darles. Al interno yo creo que estos mensajes son mucho de la importancia que tiene en el

caso de Ibercaja Connect, lo importantes que son para el banco. Ese refuerzo positivo de su importancia y de lo bien que lo hacen para ellos es muy importante, porque se sienten un poco satélite del conjunto de la empresa. No sé si me explico. Está Ibercaja Banco, que es Dios y yo soy del *contact center*, ¿importo algo yo en el banco? Hay mensajes operativos, todos lo que tú quieras y más. Esos todos, como un miembro más del banco para poder trabajar, pero luego con ellos en particular, además vamos buscando la manera de “qué importantes fuisteis durante la pandemia, qué valor tiene que acompañéis a los clientes en su viaje digital” y que no sea sólo todo banca móvil, sino que sepan hay una persona que les va a acompañar. Estamos constantemente tratando de reforzar ese mensaje. Con los medios de comunicación, los mismos del consumidor final, es que un es que es un canal. El medio de comunicación es un canal para el consumidor final. Luego también a lo mejor propio para el medio de comunicación, que tiene aquí un generador de noticias, Ibercaja Connect puede ser noticiable, que eso también es interesante, que la España vaciada, ¿esta gente está haciendo algo para dar respuesta a esto? Que cuando piensen en eventos noticiables, en generadores de noticias, en generadores de contenidos para ellos que tengan en el radar a Ibercaja Connect, que conozcan de su existencia. Órganos de gobierno, sobre todo importancia. También necesitamos que los gobiernos conozcan la importancia que tiene la sociedad o la sociedad. Que sean conscientes la importancia que tiene y que sean conscientes que ese papel que tienen, que es importante, lo cumplen de un modo excelente. Que es que es un activo que tiene el banco, que genera ventaja competitiva, no es una chepa, o sea es una extremidad más, una chepa. A proveedores generar la deseabilidad de querer trabajar con nosotros. Tenemos este proyecto que sale, que hay ganas, que vean que es una buena empresa, que tengan ganas de trabajar con nosotros, tienen que tener ganas, porque nosotros no somos un *contact center* de miles de posiciones. Los proveedores con nosotros no van a facturar un ojo. O les apetece el proyecto o ven en el proyecto algo más que volumen de facturación, o si no, mal tema. Con instituciones educativas, por un lado que podemos ser empleadores, que eso es interesante. Y por otro lado excelencia, profesionalidad, innovación para que nos permitan ser profesores que es en lo que estamos ahora. ¿Por qué queremos ser profesores nosotros? Para generar atraktividad de empleados futuros, o sea, deseabilidad de querer entrar.

Respuesta a la pregunta 17.

Pues a ver, conversación con los trabajadores, yo creo que a través de la representación sindical, pues estamos constantemente. Y luego, o sea en la posición de los trabajadores es el conversador fundamental con quien se tiene más conversación que conversación con los clientes. No existe una conversación B2C, no se establece una conversación. En el

asociacionismo, sí que existe una razonable conversación sus representantes o sea con la directora gerente de la Asociación Española de Contact Center, aunque luego a lo mejor no seamos el más activo de la asociación pero a nivel institucional sí que se llevan bien con los que van a ser los miembros de los jurados de los premios, eso sí que Alfredo lo cultiva. O sea, a los que considera que son los actores clave del ecosistema el mundo Contact Center, el va manteniendo conversaciones con ellos. Pero no es una implicación luego profunda de oye, me he metido en la Comisión de Innovación de la asociación...no va tanto por ahí, no dedica tanto tiempo a eso, pero sí dedica tiempo a quiénes son, vamos a charlar con ellos,

Respuesta a la pregunta 18.

Sí.

Respuesta a la pregunta 19.

La única estrategia que a lo mejor que puede haber es tratar de conseguir elementos que doten de credibilidad a nuestros atributos tangibles, no tangibles, para poderlos usar luego en comunicaciones. Y eso es el marco estratégico. Por eso lo de los premios Presentarte a un premio es un esfuerzo, y puedes vivir la frustración de perderlo o lo que es peor, quedarte segundo o tercero en una terna, luego no ganar, o sea, que no tenga valor. Entonces sí que hay una estrategia de vamos a conseguir hechos tangibles, visibles, que nos permitan luego reforzar el mensaje de somos excelentes, somos innovadores, tenemos buena disponibilidad. Es que hay una vocación de comunicación y una vocación de comunicación basada en hechos. Pero ya está. O sea, por lo que entenderías tú, una estrategia y un plan de comunicación formal eso no está. No hay un director de comunicación en la sociedad. Se hace con la comunicación del banco.

Respuesta a la pregunta 20.

Sí.

Respuesta a la pregunta 21.

Sí.

Respuesta a la pregunta 22.

Hacemos un *clipping* de prensa y respecto al seguimiento de los premios eso está súper mapeado. Los dos grandes premios son los dos que hemos ganado en las dos grandes categorías que están, que luego tiene muchas subcategorías. Esos son los prestigiosos, a

por cuál vamos... Luego, una vez que eres ganador de un premio te llegan llamadas para poder participar en foros, se va a todos.

Respuesta a la pregunta 23.

Pues hombre, que al final sirva, por un lado operativo, para que todo el mundo sepa lo que debe hacer y se reste la ansiedad, de la comunicación para eso sirve. Eso es lo más básico de todo. Creo que también debe ser un elemento fundamental para evitar la rumorología, o sea, restar toda la incertidumbre que seamos capaces. Hay que medir los tiempos. A veces nosotros integramos unidades, integramos, áreas o compañías. Para una empresa tan grande, una de ellas Connect, pues enseguida hay rumores, "se va a hacer, esto no se va a hacer uno se irán al banco, otros no irán, a ese lo van a despedir..." Entonces la comunicación es la herramienta que te va a permitir romper eso. Lo que pasa es que, claro, tan malo es prometer algo que luego no puedes cumplir, como hacer un silencio. Así que hay que gestionar esa herramienta con cuidado. Pero creo que también debe ser una herramienta para mantener, para que la conversación que haya en tu organización sea la que tú quieres que sea, en el tono que tú quieres que sea y en torno a los temas que tú quieres que sea. Entonces eso ya es comunicar. El silencio es complicado. Eso ya sería una capa más que la anterior, que era muy operativo. Y luego ya la cojonuda, que es la inspiracional que sea motivadora, o sea que al final el poder comunicar esta es la misión y el propósito de esta organización, la estrategia para hacerlo realidad, todos sois importantes porque este ejemplo, este otro, eso va de arriba abajo. El consejero delegado puede hacer una comunicación en los comités o a un grupo, nosotros debemos bajarlo hacia abajo y cada vez todo más, bajando lo más, personalizando para tu ámbito. Yo te cuento la estrategia del banco, pero te voy a contar como nuestro área contribuye a la del banco y cuál va a ser la del área para poder contribuir a la del banco. Y eso luego lo coge una unidad de la unidad dice oye, esta es la estrategia de marketing, que es la que debemos tener para poder hacer realidad el banco y por eso nuestra unidad, todo es eso. Yo no me centro en esos tres planos: motivacional inspirador y de guía, que debería de ir de la alta dirección y hacia abajo. La cuestión de gestionar tú la conversación y que no se le den rumores sobre temas que tú no quieres que existan y que se converse sobre lo que tú quieres que se conversen cada momento del tiempo. Y luego la más operativa. Pero no soy experto en comunicación. Sería una visión muy personal.

Respuesta a la pregunta 24.

Es un poco singular. Bueno, lleva al gerente, la lleva directamente el gerente. Porque claro, lo que es la parte más operativa está en el banco.

Respuesta a la pregunta 25.

Gerencia y apoyo de no operativa al banco, en el gabinete del banco.

Respuesta a la pregunta 26.

Pues en Connect, creo que habrá visibles de verdad, y que yo daría como visibles, dos y una tercera más para poder dar apoyo. En lo que es la cuestión de la información, o sea, Alfredo como gerente puede ser portavoz. Fernando de Santos también puede ser portavoz, que es un segundo, y luego hay una persona que está en toda la capa de control, que es la que va a facilitar toda la información de los KPI y las llamadas tareas. Y entre los tres más o menos digamos que son los que se encargan de los ámbitos relacionados con la comunicación en la sociedad. Luego, el apoyo del gabinete.

Respuesta a la pregunta 27.

El liderazgo es una forma de inspirar y de guiar a las personas de tu organización para poder hacer realidad el propósito y la actividad económica de la misma, a la vez que contribuye a su desarrollo profesional. Yo es así como veo un poco el liderazgo. Entonces hay palabras que son claves o se haya dicho guiar y no dirigir. O sea, si fuera dirigir ya no sería tanto liderazgo, estaría hablando ya más de la jefatura, gestión, entonces es tratar de guiarlos y de inspirarlos hacia ahí y hacia dónde. Pues hacia la visión de tu empresa, o sea. Pero a la vez tienes la misión también de que ellos crezcan como profesionales, como personas me parece mucho decir, podría ser nuestra realidad, pero por lo menos como profesional. Esto yo creo que es ese tema. Y aterrizo a un segundo nivel antes de entrar incluso en los cómo pero aterrizo en un segundo nivel cuando hablamos de liderar hacia la consecución de la visión, hay que equilibrar el corto plazo y el largo plazo. El líder debe ser un motivador de resultados, el líder debe ayudar a su equipo a que consigan los resultados que esperan de él pero esa semana si hace falta. Si en tu empresa la cultura es de resultados semanales, el líder debe ayudarte a que tu consigas tus resultados semanales y luego la visión en tres años, equilibrando presente y futuro. Eso por un lado. Y luego en el desarrollo de personas en la parte de desarrollo profesional hay una parte que es , el líder debe ser capaz de asegurarse que las personas de su equipo tienen lo que necesitan para trabajar. Ya no me refiero a una conexión. Me refiero oye, qué formación, qué conocimiento, qué experiencia, y en caso de que no la tenga, yo me encargo de que pueda desarrollarla y le doy el tiempo que necesita para hacerlo. Yo gestiono eso, entonces eso sí que lo espero del líder incluso más que del jefe. Si esta persona va a llevar equipos o no lleva equipos, lo ha detectado. Bueno, ¿cómo desarrollamos esa habilidad? Y es una cuestión de *skills*. Y que se debe preocupar de que la gente desarrolle *skills*, que hacen falta

y demás. Y luego por otro lado está hacerles personas de mundo, o sea, abiertos al cambio, colaboradores, conversadores, capaces de poder estar en un entorno interno y poder colaborar en un entorno externo, y saber aprender. Y por eso se elige. También creo que tiene dos dimensiones, una dimensión es más de, oye, me tengo que desarrollar para llevar a cabo mi misión en Connect, ¿me vas a ayudar como líder? Y ahora seas de la competencia, si eres una persona con la mente abierta, con capacidad de autoaprendizaje y eso también creo que debe ser el líder, el que tienen ahí. Y esto lo que entiendo como líder. Vale que es el modelo de liderazgo que tenemos en Ibercaja que aplica igual en Connect, son mecanismos, eso es el liderazgo que entendemos nosotros.

Respuesta a la pregunta 28.

Sí

Respuesta a la pregunta 29.

- Actividades formativas internas. Tenemos tanto formación interna que nos proveen desde recursos humanos como formación integral que hacemos entre nosotros, que no así otras áreas grandes.
- Actividades formativas con profesionales externos expertos. Hacemos en ámbitos de liderazgo.
- Programas de mentorías o tutorías personalizadas. Tenemos servicio de *coaching*, hacemos con Yolanda Cañizares. Hay directivos del banco que hacen programas de *coaching* y luego los directivos de banco somos *coach*. Tanto de empleados como de personas de fuera. Estoy en la Fundación Princesa de Girona, que tienen un programa que se llama Rescatadores de Talento, que es para jóvenes cualificados que no consiguen encontrar trabajo. Muy chulo, muy curioso. O sea, que sí que existe la cultura del *coaching*. El mentor en el banco sí que es una figura que se utiliza, pero es reducido. O sea, no, no hay cientos, habrá unas pocas decenas, poquitas.
- Programas de autoformación. PADE del IESE. Autoformación toda, constantemente. Lecturas, podcast...

Respuesta a la pregunta 30.

La comunicación empieza por lo más básico. La capacidad de escucha, de escuchar, de hacer una escucha activa y una escucha empática y que te permita entender verdaderamente cuál es la inquietud de la persona que te está hablando. Pues me parece fundamental otra y que es muy complicada y a mí me da mucho respeto. A mí cada vez que

tengo que hacerla me cuesta. Es el *feedback*, el feedback, sobre todo cuando es de algo que no está como tú lo esperabas. La capacidad de criticar, que está en el libro de Netflix, la cultura de Netflix, llámalo criticar, llámalo *feedback*, que me da igual, que son etiquetas para el mismo proceso, o sea, la capacidad de poder dar *feedback* te lo pidan o no, esté establecido que toca darlo o no, porque a lo mejor es que es la reunión de evaluación del desempeño y lo pone aquí. Pero el escuchar al compañero que le cuenta a otro cómo hacer algo que tú lo oyes, qué crees que no va a funcionar por algún motivo, pero tampoco es para que tú le digas nada. Y a saber acercarte a él para poderle decir que tu opinión.. En todos sus niveles, el *feedback*, la crítica, creo que es una habilidad que el que saber darla es muy buena. Otra habilidad que también reconozco como muy positiva, pero esta no es tanto para organizaciones con carácter general: la gente que sabe preguntar sin preguntar me admira mucho, te lo acaba sacando todo. Yo no quería contarle nada, apenas he abierto la boca y se me ha sacado todo. Hay gente que tiene esa capacidad de hacer que las personas se sinceren y cuenten más, incluso cuenten todo lo cuenten. Entonces saber crear ese *rapport* o como lo quieras llamar tú, ese clima. Y preguntas sin preguntar. Como *Crecer, haciendo crecer* de Marcet, pues esto es preguntar sin preguntar. Hay gente que sabe hacer esto y entonces yo creo que lo reconozco mucho. Y luego otra, que a lo mejor, esas me parecen complicadas de verdad. Hay gente que tiene habilidad persuasiva en el sentido más positivo de persuasiva. No es para conseguir que tú hagas algo que *a priori* no te interesaba, sino para que te enamores de lo que te estoy contando. Un proyecto. Yo creo que eso también es relevante.

Respuesta a la pregunta 31.

Sí.

Respuesta a la pregunta 32.

Hemos hecho formación con Ana Aínsa, de oratoria, de escritura también hemos hecho formación, para saber escribir. Le doy mucha importancia a cómo se comunica, porque creo que, internamente me estoy refiriendo, porque pienso que que la consecución o no del objetivo de una exposición o una presentación va a depender muchísimo de cómo lo cuentas. Entonces yo diría que sí. Lo trabajo yo y lo trabaja mi equipo, y saben que le doy mucha importancia. Entonces pequeños detalles. Lo primero, el documento, el poder tener enseguida este documento tiene como objetivo presentar las alternativas que podrían darse a la continuidad del negocio de la sociedad Tal se presentan de una manera objetiva, comparadas entre ellas. Eso un párrafo de cinco o seis líneas, pero nada más empezar ya sabe todo el mundo en qué punto estamos. Entonces me parece muy importante, o sea, que tenga un índice para poder dar respuesta al objetivo que pretende la exposición que

tenemos hoy y este documento, esta es la estructura de los contenidos que vamos a ver, porque es lo que te va a permitir luego, cuando en un momento se produce ansiedad y la gente quiere correr y saltarse pasos, tú puedas decirles: “Eso estaba en el punto cuatro del índice, si quieres vuelvo, pero es que no puedo ir al cuatro sin pasar por el tres. Porque si a lo mejor si voy a por el cuarto sin pasar por el tres, no me lo aprueban”. Entonces el orden sí que sí trabajamos eso. Yo todo lo que vamos al método yo siempre lo preparo todo, todo, todo. No me voy a ninguna presentación ni interna y externa sin preparármelo, procuro que el equipo lo haga parecido. Entonces saber siempre a qué vas. O sea, voy a algo, a qué voy. No te vayas a una reunión sin saber a qué vas, ni con el título solo de la convocatoria. Entérate de a qué vas, hasta donde te dejen, pero entérate. A partir de ahí, prepáratelo. Así que cualquier intervención pública y además procuro hacerlo siempre en equipo, que no sé si es un rasgo o no. O sea, hablo con Víctor, hablo con Andrea, hablo con algún otro. Aunque sea conversar sobre bien, voy a participar en un foro, me van a preguntar sobre esto, lo voy a llevar por aquí. Porque te enriquece, escucharse a uno y escuchar se construye. Mucha preparación, argumentos, ideas muy claras. Yo luego me enrolló al hablar, pero procuro siempre que las ideas sean claras. Cierre para que quede claro luego. Sí que procuramos, tenemos un pequeño método en cómo trabajamos. Cuando hago la intervención, me lo sepa o no, yo llevo un guión, aunque sea el guión del pánico. Ya cuento con que luego el 90% de las veces no lo voy a mirar. Como no lo voy a mirar, probablemente en vez del 100% del contenido diré el 80. No pasa nada, ya se ha hecho para que con el 80 sea suficiente. Pero lo llevo, lo llevo ahí, lo llevo un tamaño A5, lo llevo en horizontal, lo llevo una sola cara, lo llevo grapado, numerado. Sé cómo lo llevo, o sea, lo llevo subrayado, entonces bueno, y luego normalmente cuando acabo lo tiro.

Respuesta a la pregunta 33.

- Autoconciencia: 9. Otra cosa es la capacidad de gestión que tengo sobre la autoconciencia.
- Autorregulación: 8. Antes un 9, he bajado, pero no sufro porque creo que al final pasan los años, se te va definiendo la personalidad cada vez más... No voy a ser político con esto. Una de cada cinco me lo podía haber ahorrado, pero las otras cuatro, me lo podía haber ahorrado, pero me alegro de haberlo dicho.
- Empatía: 9.
- Conciencia social y habilidades sociales: 9
- Motivación al logro: 9

Respuesta a la pregunta 34.

En empresas tecnológicas o en cualquier. Creo que hay una cuestión. Luego tendría que ver cómo las priorizo, si llevan pesos... Pero a mí el tema del humanismo me parece fundamental y puede que en una empresa tecnológica hasta más. O sea la relevancia del ser humano, el rol del ser. Un *management* humanista, un liderazgo humanista, que eso no quiere decir ser un tibio. No tiene nada que ver con eso, tiene que ver con la comprensión de comprender la dimensión humana y ser sensible hacia su grupo. Es importante. Luego otra parte es inquietud, mucha inquietud. ¿Y esto por qué? Y creo que la inquietud te va a llevar luego a algo que no sé si la metería junto o no, pero vamos a poner por separados, lo que es la humildad. Porque cuanto más inquieto eres, más consciente de lo que te queda por saber y de lo mucho que saben de temas concretos, otros que no eres tú. Si no eres inquieto, si no eres inquieto con el entorno, si no observas el entorno con inquietud. Humanismo, inquietud, humildad, consistencia. ¿Qué es para mí ser consistente? Pues que al final que seas, en el mejor sentido de la palabra que seas predecible. O sea, tú tomas las decisiones y te comportas de una manera, que como está alineada con el propósito de la empresa, con los valores y con todo y con cómo eres tú como líder. La gente ya lo sabe y eso es bueno porque eso es lo que hacen es que luego ellos decidan. O sea te da autonomía. O sea, si tú sabes como tu jefe se va a comportar de acuerdo a una decisión tuya, tú decides. O sea, no tienes miedo. Porque lo que más miedo da es la incertidumbre esto que le parecerá. E incluso lo contrario: esto al consejero no le va a gustar, a ver cómo se lo planteo entonces. Pero claro, ¿eso cómo se consigue? Si tu líder es consistente, si se comporta de una manera consistente, predecible. O sea, porque tiene unos hábitos que son reconocibles, coherencia. Esa es la consistencia, la coherencia, porque sus hábitos y comportamientos son reconocibles y son constantes. Entonces eso también es relevante. Y cuando hablan del ejemplo, el ejemplo es un mecanismo de la consistencia. Tú eres consistente en tu forma de vivir, en tu forma de comportarte y esa consistencia es lo que hace que, si un día voy de buen rollo, soy colega, al día siguiente soy súper serio con la puerta cerrada. ¿Qué consistencia es esa? Y una última, colaborador en el sentido de ser consciente de que vas a saber colaborar es fuente de ventaja competitiva. Saber colaborar, querer colaborar y tener con quien colaborar es fuente de ventaja competitiva. O sabes, colaborar con los demás o te da miedo que parezcan mejores que tú o no sabes compartir el éxito. Colaborar para un líder entraña muchas dimensiones. En cuanto colaboro estoy desnudándome reconociendo que yo solo por mi solo no llego. O no llego tan lejos, o no tan rápido. Pero al final, cuando te abres a la colaboración como líder y a tu equipo también le abres a la colaboración y eso hay que saberlo hacer.

Respuesta a la pregunta 35.

No sé, uno que cumpla con esos cinco. No creador de otros líderes, porque no todo el mundo tiene porque llegar a ser líder, pero sí pues que las personas que pasan por cerca de ti, ya sea porque son el equipo directo o porque son colaboradores pues que al final sean personas con un propósito de impacto positivo en el ámbito que ellos pueden trascender. Impacto positivo en la dimensión humana, la dimensión social, en la diversidad de la consecución de los objetivos. Decir que sean mejores personas me parece muy pretencioso, pero va un poco en esa línea. Generar un impacto positivo. O sea, que tú como líder consigas que a través de las personas se cree un impacto positivo. Claro, como líder, el efecto es multiplicador. Yo como líder, yo que llevo 24 horas al día, tengo que dormir. Cuántas hijas tengo, una. Un profesor llega a 30 alumnos. Entonces llegas a lo que llegas, pero si como líder que tienes la oportunidad de que muchas personas pasen por tus manos, vas dejando una semilla para que luego ellos, ellos, ellos. Es como lo de los seis grados, es un multiplicador. Entonces al final, pues ese tipo de líderes me gustaría llegar a ser.

Respuesta a la pregunta 36.

Sí, tienen una relación muy estrecha.

Respuesta a la pregunta 37.

Estrecha porque creo que de las principales misiones que tiene el líder, o uno de sus iguales mecanismos que el líder tiene para ejercer el ejercicio de liderazgo es la comunicación consciente y la no consciente. O sea, ¿a que me refiero con la no consciente? Tú coges y das una charla para contar el plan estratégico: comunicación consciente. Pero yo estoy en un comité y apruebo o rechazo cosas, y doy un argumento y estoy comunicando también. Nuestro consejero dedica mucho tiempo a cada decisión que toma y le gusta dedicarle tiempo. Dice “ahora vamos a hacer esto por este motivo, porque el mercado está así, la gente lo va a entender así, la sociedad así”. Y acaba y te lo dice, “hemos dedicado mucho tiempo a ese tema, pero porque creo que es bueno que todos los que estamos aquí compartamos por qué lo veo de esta manera y de esta manera podemos también compartirlo con nuestros equipos”. O sea, creo que al final la comunicación es el vehículo que te permite compartir la visión que tienes y poder luego seguir llevando hacia abajo. Y luego, la comunicación no consciente tiene que ver con tu comportamiento. Si asistes o no asistes a los sitios, con quién te relacionas cuando vas, eso es comunicación. Veo toda la relación entre liderazgo y comunicación, pero en un sentido amplio.

Tabla resumen de la entrevista.

Nacho Torre, Director general de Ibercaja connect. Subdirector de Ibercaja.		
1	¿Tu marca tiene activos intangibles?	Sí.
2	Principales intangibles.	Excelencia, fiabilidad, innovación y conveniencia.
3	Definición de intangibles.	<p>Excelencia es una filosofía de trabajo interna propia.</p> <p>Fiabilidad es cómo se traslada la excelencia desde dentro hacia fuera.</p> <p>La innovación está presente en cómo se gestionan las relaciones personales y no presenciales.</p> <p>Conveniencia es poder ayudar a los clientes cuando lo necesiten a través de canales que no les obliguen a estar en la oficina.</p>
4	4 atributos tangibles de tu marca	Calidad del servicio, disponibilidad, resolución y volumen.
5	Definición de tangibles.	<p>Calidad del servicio permite medir acciones como porcentaje de llamadas atendidas en un intervalo de tiempo determinado.</p> <p>Disponibilidad es la capacidad para responder a una demanda.</p> <p>Resolución es la forma en la que se da respuesta a la demanda.</p> <p>Volumen es la cantidad de acciones como por ejemplo, llamadas.</p>
6	Características de una <i>lovemark</i> .	Alineación a valores, respeto, conveniencia.
7	¿Tu marca es <i>lovemark</i> o es <i>top mind</i> del sector?	No, todavía no.
8	¿Por qué?	Porque los clientes tradicionales no reconocen los servicios digitales y porque los clientes digitales no reconocen los nuevos servicios tecnológicos.
9	¿Tu empresa está digitalizada?	En camino, plenamente todavía no.
10	Evidencias destacadas del nivel de digitalización.	Reconocimientos como premio a un proyecto de programación neurolingüística o proyecto de interoperabilidad. También, vanguardia de las posibilidades tecnológicas con un <i>contact center</i> o la

		escalabilidad alcanzada durante la pandemia.
11	Rasgos de la digitalización.	La tecnología es el facilitador para aquellas empresas que tienen claro quién es su cliente y qué necesidades tienen. Su uso permite avanzar en la captura de la economía digital, obtener una ventaja competitiva. En Ibercaja hemos apostado por la interoperabilidad entre el banco y los canales, lo que nos permite ser más productivos, dar más calidad en las llamadas.
12	Públicos de tu organización.	Trabajadores, consumidor final, proveedores, medios de comunicación, organizaciones empresariales, centros educativos y otros como órganos de gobierno del banco.
13	Frecuencia.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
14	Formato.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
15	Canales.	Cuadro de resultados en el cuerpo de la entrevista.
16	Contenidos para tus públicos.	Externo: fomentar la fiabilidad y disponibilidad y transmitir mensajes de excelencia y calidad al cliente final. También, transmitir hechos noticiables e hitos sociales a medios y organizaciones. Así como el fomento de la innovación y profesionalidad con entidades educativas. Interno: mensajes operativos para el funcionamiento de la empresa y refuerzo positivo de las acciones y proyectos que realiza la compañía, de esta forma los empleados se sienten satélite del conjunto de la empresa.
17	Conversaciones con tus públicos.	Conversaciones con los trabajadores a través de la representación sindical.
18	¿Tienes estrategia de comunicación?	Sí.
19	¿Cuáles?	Nuestro marco estratégico: una estrategia que permita conseguir elementos que doten de credibilidad a nuestros atributos tangibles, no tangibles, para poderlos usar luego en comunicaciones. Hay una vocación de comunicación basada en hechos.
20	¿Les das seguimiento?	Sí.
21	¿Las mides?	Sí.
22	¿Cómo?	<i>Clipping</i> de prensa y mapeo de premios.
23	La comunicación en una	Tiene que servir al lado operativo y además debe

	organización.	ser un elemento fundamental para evitar la rumorología, o sea, restar toda la incertidumbre que seamos capaces. Debe ser una herramienta para mantener, para que la conversación que haya en tu organización sea la que tú quieres que sea, en el tono que tú quieres que sea y en torno a los temas que tú quieres que sea. Yo no me centro en esos tres planos: motivacional, inspirador y de guía.
24	La comunicación en el organigrama de tu empresa.	La gestiona la gerencia.
25	Cargos que lideran la comunicación en tu empresa.	Gerencia y apoyo de no operativa al banco, en el gabinete del banco.
26	Personas en comunicación.	3 personas junto al apoyo del gabinete.
27	Definición de liderazgo.	El liderazgo es una forma de inspirar y de guiar a las personas de tu organización para poder hacer realidad el propósito y la actividad económica de la misma, a la vez que contribuye a su desarrollo profesional.
28	¿Lo trabajas?	Sí.
29	¿Cómo?	Actividades formativas internas, actividades formativas con profesionales externos expertos y programas de autoformación.
30	Habilidades comunicativas eficaces.	Capacidad de escucha activa y empática, <i>feedback</i> , crítica, <i>rapport</i> y persuasión.
31	¿Las trabajas?	Sí.
32	¿Cómo?	Formación de oratoria y escritura, reflexionando sobre cómo se debe comunicar cada acción (reunión, ponencia pública...), trabajando estas habilidades junto al equipo, documentándolo, realizando guiones...
33	Autovaloración de las 5 competencias de Goleman sobre el líder.	Autoconciencia: 9 Autorregulación: 8. Antes un 9, he bajado, pero no sufro porque creo que al final pasan los años, se te va definiendo la personalidad cada vez más... No voy a ser político con esto. Una de cada cinco me lo podía haber ahorrado, pero las otras cuatro, me lo podía haber ahorrado, pero me alegro de haberlo dicho. Empatía: 9. Conciencia social y habilidades sociales: 9 Motivación al logro: 9
34	5 competencias de los líderes de las tecnológicas.	Humanismo, inquietud, humildad, consistencia y colaboración.

35	¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	Uno que cumpla con esos cinco. Uno de esos líderes que transmite y colabora con su equipo, es decir, que genera un impacto positivo. En la dimensión humana, social, en la diversidad de consecución de objetivos...
36	¿Comunicación y liderazgo están relacionados?	Sí.
37	¿Cómo se interrelacionan?	Una de las principales misiones de un líder en el ejercicio del liderazgo es la comunicación consciente y la no consciente. La comunicación es el vehículo que permite al líder compartir su visión y así poderla transmitir a sus públicos de forma descendente.

Tabla sobre el lenguaje no verbal.

Nacho Torre, Director general de Ibercaja connect. Subdirector de Ibercaja.	
Elemento a analizar	Descripción
Mirada	Conecta con la mirada al explicar las cosas. Es expresivo con ella cuando cuenta algo que le produce interés o emoción. La mantiene en un punto fijo cuando reflexiona acerca de alguna cuestión.
Gesto facial	Siempre posee un gesto facial amable, cercano y trata de que la otra persona se sienta agusto al escucharle. Acompaña su gesto con el mensaje que aporta, suele ir cambiándolo y enfatiza con él la idea que está expresando.
Sonrisa	Suele sonreír durante todo el encuentro excepto cuando se mantiene pensativo.
Posición durante la entrevista	Sentado en una silla, con la espalda erguida y los brazos encima de la mesa, en la que tiene papeles y un bolígrafo, con los que anota ideas en ocasiones.
Uso de las manos	Utiliza mucho las manos de forma acompasada al discurso.
Tono de voz	Tono de voz medio y contundente.
Ritmo y estilo del discurso	De forma regular, habla de manera pausada, con un ritmo regular. Acelera cuando alguna cuestión le emociona especialmente. Culto con matices cercanos
Capacidad discursiva	Posee una capacidad discursiva elevada, con un alto componente explicativo, argumental, utiliza muchos ejemplos y contextualiza mucho lo que cuenta.
Capacidad expresiva	Muestra un fuerte grado de profundidad en la expresión de sus ideas y un léxico variado. Enfatiza las ideas. Muestra

	diferentes registros: emoción cuando habla de cuestiones de equipos, diligente y fuerte cuando habla de KPIs y atención al cliente.
Tipo de vestimenta con la que acude a la entrevista	Pantalón claro, camisa clara y americana oscura.
Breve descripción de la estancia y del contexto que rodea la situación	Nos reunimos en una sala de reuniones de Ibercaja. Relativamente amplia, seria, con poca decoración. Paredes opacas, silenciosa. Ambos nos sentamos cerca, al lado, no enfrentados en la mesa.

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El enfoque seleccionado para analizar las entrevistas es el del análisis temático cualitativo. En primer lugar, se analiza cada una de las entrevistas de forma individualizada. Para ello se tienen en cuenta los datos y mensajes clave que los entrevistados aportan dándoles relación entre sí y teniendo en cuenta el lenguaje verbal con el que acompañan el verbal. Se emplean los bloques “empresa” para analizar todo lo expresado respecto a los atributos de la empresa, su grado de digitalización y las reflexiones sobre ser o no una *lovemark* o estar en el *top of mind* del sector, una segunda parte de “liderazgo” en la que se incluye todo lo relacionado con el bloque tercero del cuestionario y se finaliza con las respuestas relacionadas con el segundo bloque de comunicación. Se invierten los bloques segundo y tercero respecto al orden de entrevista al utilizar como conexión la pregunta sobre si el liderazgo y la comunicación están interrelacionados, con el fin de construir el análisis desde lo más general (la empresa y la visión general de ésta) con el liderazgo y finalmente con la cuestión más particular que es la comunicación del líder. Después de llevar a cabo los análisis individuales, se elabora el análisis comparativo a través de dos herramientas. 1) Una tabla comparativa que muestra todas las respuestas de los entrevistados a cada una de las cuestiones (debido al tamaño de la tabla, ésta se ha cortado por grupos de respuesta y se ha insertado en el documento por partes y de manera horizontal con el objetivo de facilitar su lectura y entendimiento). Se añaden una tabla resumen con las respuestas clave del grupo y otra que sintetiza los rasgos generales del lenguaje no verbal. 2) De nuevo, un análisis temático cualitativo en el que se revisan los planteamientos de manera comparada acerca de lo relativo a la empresa, al liderazgo (con mención específica a la relación entre liderazgo y salud) y a la comunicación de estos directivos.

8.1 ANÁLISIS INDIVIDUALES

ENTREVISTA 1. FÉLIX GIL, CEO DE INTEGRA.

Empresa: Para el entrevistado, la historia familiar de la empresa que dirige posee un elevado valor como elemento diferenciador de su competencia y como el elemento que les va a permitir construir el futuro de una forma muy marcada por su pasado, presente y la cultura creada a partir de ello. Verbaliza que la empresa está muy impregnada del tinte familiar que le da el propietario y él mismo al trabajar codo a codo con él. Enlaza a esta percepción sus elementos tangibles e intangibles más destacados: cuestiones como la historia, la familia, la innovación alineada a la diversificación de negocio, la solvencia o el futuro. Él mismo explica que, para condensar todo eso han reformulado el propósito que

tienen como compañía para abordar el futuro: “Los valores que escuchamos para crear progreso en nuestro mundo, integrando tecnología y conocimiento”. Explica mucho acerca de la historia de la compañía, de su trabajo con el presidente de ésta y de su propio trabajo con su responsable de *marketing*, que es su persona de confianza desde hace más de dos décadas. El poso familiar y relacional es algo a lo que da mucho valor y transmite que trata de generarlo así al equipo. Se muestra reflexivo, habla con pausa, con rotundidad.

Se muestra sincero al admitir que, aunque son muchos los que les conocen en el sector, la empresa que lidera no es una *lovemark* ya que para ello les falta frescura e impacto. No duda al hablar de ello y es autocrítico con este concepto.

Se considera una empresa totalmente digitalizada al tener un gemelo digital de toda la gestión empresarial.

Liderazgo: Concibe el liderazgo como la capacidad de tratar a las personas como tales, ser capaz de sacar lo mejor de ellas y generar así que éstas le sigan, no porque quiera, sino porque lo logre a través de lo que es capaz de extraer de ellas. En base a esta definición, al entrevistado le gustaría ser el líder que quisiera su equipo, una persona que resultase motivadora y respetable. Muestra coherencia entre lo que define y lo que persigue y lo explica de forma pausada, incluso relaja su posición corporal, lo que le hace mostrarse más cercano y natural. Se percibe a sí mismo sobre todo, con una elevada autoconciencia, empatía y capacidad de motivación al logro. Sin embargo, muestra honestidad al afirmar que no posee una buena autorregulación de sus emociones, aunque sí unas correctas habilidades sociales. Apunta, además, que la experiencia y el humanismo asimismo son claves para un buen ejercicio del liderazgo. Para él, tiene importancia trabajar el liderazgo y afirma que lo hace, enumera diferentes formaciones que ha experimentado a lo largo de su trayectoria, y hace hincapié en la relevancia que tiene la lectura para ir adquiriendo ideas y pasos que sacar después en la gestión de personas. Se trata de un aspecto al que le da mucha importancia, pues así lo afirma, complementa con ejemplos y se relaja corporalmente de una forma que le hace recrearse de manera positiva en la explicación de dicho aspecto.

Se percibe que cree en el liderazgo que practica y que, aunque hay mucho trabajo por delante, se implica sobre todo a través de la lectura, del ejercicio de su profesión y de compartir experiencias con otros líderes.

Comunicación: Para él, comunicación y liderazgo guardan una importante interrelación, ya que explica que, si se está buscando un liderazgo que aglutine seguidores es necesaria la comunicación. “Si eres un buen comunicador, llegas a la gente”, afirma. Tomando la comunicación como un elemento de honestidad, como habilidades, para él, es esencial la capacidad de expresión persona a persona, que incluye la comunicación oral y la no verbal y, además, el orden al dar los mensajes. Cuestiones para las que, expresa, pide

ayuda a su equipo experto en ello y, en ocasiones, se ha apoyado en psicólogos que le han reportado sobre sus habilidades. El entrevistado muestra y verbaliza la importancia del orden durante todo el encuentro y lo ejemplifica con su discurso ordenado y claro durante todo el encuentro.

En cuanto a contenidos y conversaciones, explica que, internamente aporta información sobre el punto en el que se encuentra la compañía, estrategia, resultados previsto y camino fijado para lograrlo. Asimismo aporta información sobre el mercado, la competencia, los fabricantes y cuestiones relacionadas con su trabajo. Externamente, aporta información del punto en el que está su empresa. Tiene definidos los públicos con los que se relaciona, él y la compañía, y una comunicación planificada. La interna es la más regular y con mayor multiplicidad de contenidos.

Respecto a las conversaciones, con las personas empleadas está abierto a cualquier tipo y menciona que no restringe ningún tema. Externamente, suele conversar respecto al mercado, la tecnología, temas comerciales y sobre talento.

En cuanto a la comunicación, posee un responsable de *marketing* que la dirige, que depende de él y que comprende un equipo de unas 13 personas. Explica que es un equipo formado por diferentes perfiles que le aporta riqueza al área y crea mucho contenido para la empresa.

ENTREVISTA 2. FERNANDO GIL, CEO DE BSH ELECTRODOMÉSTICOS.

Empresa: El entrevistado tiene perfectamente claro cuáles son los tangibles e intangibles de la marca que dirige. Entre los atributos que cita de ambas tipologías, se percibe la importancia que da a todo lo que rodea a los productos que vende para crear una buena experiencia al consumidor a través del trabajo del equipo que lidera. La empresa posee un marcado carácter histórico y cercano que transmite asimismo en algunas de sus campañas comunicativas al exterior. Valora el equilibrio entre historia, tradición y capacidad adaptativa a las tendencias para ser una marca útil para sus consumidores. Trae anotadas algunas cuestiones sobre la comunicación y los rasgos de su empresa y los consulta en ocasiones, aunque el discurso y las ideas las tiene absolutamente integradas y localizadas en su mente. Muestra con su voz y con sus gestos una claridad aplastante en el conocimiento de la estructura de su empresa y marca.

Sí se valora como una de las *lovemarks* de su sector principalmente, por dos motivos: por el recuerdo de marca en la mente de los consumidores y por la capacidad de emocionar que tienen. El entrevistado afirma que un recuerdo de marca potente unido a una experiencia emocional duradera supone “un efecto explosivo”. Habla con cariño y con rotundidad de la posición predominante de su marca en el sector.

Afirma ser una empresa digitalizada en dos sentidos. En el de incorporar la propia digitalización a los electrodomésticos con elementos como la conectividad y porque es capaz de tener un *output* de su digitalización de manera previa a la explotación del dato, que, en su opinión, es lo que hace a una empresa ser realmente eficaz y eficiente. Responde de manera concreta aportando argumentos sin dar mucha más información, transmite que es un tema que domina y zanja la respuesta de manera segura.

Liderazgo: Al hablar del liderazgo, emplea un lenguaje cercano tanto verbal como no verbal, se muestra más vehemente en gestos corporales, posee un gesto facial más cercano, sonriente e incluso realiza alguna broma y cuenta alguna anécdota. Muestra honestidad en la manera de contar su trayectoria y ciertas anécdotas y se relaja mucho más que en otras partes al explicarse. Para él, es esencial generar confianza, lo que proporciona una legitimidad para que otras personas te sigan. Esa confianza también viene dada por la experiencia previa que la persona ha ido acumulando a lo largo de su trayectoria y por la capacidad de saber tratar a las personas como adultos. En esta línea, afirma que ya es el líder que le gustaría llegar a ser, aunque espera ir mejorando su versión. “Como líder me gustaría que me recordaran como alguien que no se entretenía en ruidos, en discusiones vanas. Que sea esa gota de aceite que haga que dos engranajes de un reloj funcionen bien”, detalla.

Se muestra contundente y seguro de sí mismo al autoevaluarse y apunta la autorregulación de su persona, la empatía y la motivación al logro como las más potentes de su perfil según las propuestas por Goleman. Además, menciona la importancia de entender el entorno, saber de qué se habla y gestionar la frustración como otras habilidades clave del líder en la empresa tecnológica.

Para él, la lectura en su manera de formarse es clave y apunta a la gran cantidad de recursos gratuitos que existen para poder hacerlo.

Comunicación: Para él, comunicación y liderazgo se interrelacionan estrechamente. Concibe la comunicación como una herramienta a través de la que hacer preguntas abiertas para poder liderar mejor a través del reporte de opiniones e ideas de personas diferentes a uno mismo. “Aunque la gente se fija mucho más en lo que haces que en lo que dices, lo que dices, la comunicación verbal es como la gasolina para que el coche funcione”, ilustra. En la empresa, la comunicación tiene que ser rica y estar adaptada a lo que la gente necesite, para ello es necesario conocer y hablar para que irradie el espíritu de la empresa.

Para él la comunicación eficaz, tener conocimiento sobre lo que uno habla y poseer amplitud de vocabulario son fundamentales como capacidades comunicativas, algo que trabaja formándose y leyendo mucho.

Internamente, aporta contenidos sobre la compañía y cuestiones específicas que puedan surgir. Externamente, siempre ofrece contenido técnico transaccional. Conversa sobre contenido técnico del sector, digitalización y está abierto a emitir opiniones personales.

Sus estrategias están centradas tanto en la aportación de auditorías e informes, como en embajadores de marca, valores y cultura. Se apoya en KPIs para medir el desarrollo de las mismas. Transmite ser una mente analítica que equilibra con la visión humanista de las relaciones.

En su estructura empresarial hay unas 6 personas involucradas en comunicación lideradas por la responsable de comunicación que depende del CEO y que posee la ayuda de jefes de departamento y capataces.

ENTREVISTA 3. JOAQUÍN GRAU, CEO DE AUTIUS.

Empresa: El entrevistado muestra satisfacción y orgullo por la estructura de su empresa, denota claridad en las bases de su modelo de negocio y así lo expresa, con mucha seguridad en ello. Habla de su profundo conocimiento del sector y cómo trata de transmitirlo a todo el equipo, de su metodología diferencial en enseñanza. Marca como clave el desarrollo tecnológico que tiene y hace hincapié en que lo posee de manera global y no parcial, lo que marca su absoluta digitalización de la empresa, para él la digitalización es tener todo lo relacionado con la empresa trazado de manera digital y que todo esté conectado entre sí. Parece ser técnico y ordenado.

Asegura ser una empresa en el *top of mind* de su sector, en las ciudades en las que está presente. Ello lo avala el elevado número de matrículas que posee respecto a su competencia. Sin embargo, no se considera una *lovemark* por no ser todavía una marca completamente aspiracional. Para él, este componente es clave en una empresa, así que como tal asegura estar trabajándolo ya a nivel de imagen (con vehículos y locales) y quiere ir impregnándolo más.

Liderazgo: Parece transmitir un planteamiento de liderazgo muy ejecutivo por el orden que transmite y por cómo conceptualiza la comunicación (explicado más abajo). Sin embargo lo considera como eje motivacional del equipo y según ahonda en explicaciones, muestra esfuerzo constante por el tema. Afirma que no se forma de manera oficial mediante ningún sistema pero que sí es altamente reflexivo y trata de aportar sentido común a sus acciones y tratar de actuar como se espera de un líder. Para él el liderazgo influye, motiva hacia una meta con actitud, y para ello se requiere empatía y sobre todo, *mano izquierda*. Asegura que hace mucha falta en las empresas.

Muestra seguridad en su autoevaluación, y, con un 7, lo que está menos valorado son sus habilidades sociales. Asegura que cree que transmite confianza y calma (es cierto que en la entrevista lo hace) pero que quizá deba mejorar en la fluidez de la comunicación.

Como habilidades adicionales del liderazgo considera fundamentales la sencillez, la utilidad, empatía y autorregulación.

Comunicación: Considera que el liderazgo y la comunicación están interrelacionados pero apunta que hay que equilibrar esta relación ya que no es directa ni proporcional. Comunicar más no hace ser mejor líder. La comunicación en su empresa depende de él y la gestionan directamente desde *marketing*. Asegura involucrarse en ella ya que es obsesivo de que los mensajes sean humanos, entendibles.

En cuanto a sus contenidos y conversaciones, sobre todo son respecto a la compañía, el método y la seguridad. Son sus temas clave. Asegura que podría añadir más calidad humana en la comunicación interna y ser más proactivo con los medios de comunicación para expandir su imagen. Una cuestión en la que se muestra honesto y que se percibe real. Le importa la comunicación, pero no ha terminado de darle el foco que quizá quisiera. No obstante, está interesado y realizando avances en esta área.

ENTREVISTA 4. JOSÉ LUIS LATORRE, CEO DE INYCOM.

Empresa: El entrevistado entiende la compañía desde una clara visión humanista y humilde, le apasiona, y se nota, la parte relacionada con las personas en las empresas. Para él, la compañía se nutre mucho del valor de los intangibles como la notoriedad, la reputación y las asociaciones que se crean con las relaciones y con tangibles como las personas, la cultura empresarial, los espacios de trabajo. El único elemento de valor para la empresa relacionado con los números y resultados que menciona es la solvencia financiera.

Sí que considera que sea una marca bien posicionada en su sector al ser capaz de generar un fuerte sentimiento de atracción para ir a trabajar en ella. Para él, es el elemento que distingue a las compañías, aquellas que son capaces de generar un equilibrio entre el trabajo y el ocio entre compañeros.

Se considera una compañía plenamente digitalizada al tomar como referencia el grado de madurez digital de una compañía, que, según su opinión, viene dado por las habilidades digitales de las personas, la estrategia y el porcentaje de inversión en tecnología que destina la empresa, la modernización de la compañía en los procesos y el porcentaje de gente joven en ella. El entrevistado se muestra contundente y serio al aportar este tipo de datos, acompaña la información con un lenguaje gestual claro con la rotundidad con la que mueve las manos y el gesto facial que le acompaña, comedido y contundente.

Liderazgo: Al hablar de comunicación, el entrevistado muestra una pasión e ilusión desbordantes. Se levanta, gesticula, se le ilumina la mirada y es realmente expresivo tanto con ella como con la voz. De hecho, así lo transmite al hablar del concepto de liderazgo. Para él, el liderazgo es la capacidad de mantenerse rodeado de líderes, de mantenerse

ilusionado y saber ilusionar a través de varios elementos: la confianza, la pasión, la educación, los objetivos y los porqués claros y hace hincapié en un componente importante para él: la sonrisa. Tiene una concepción muy clara tanto del concepto como de lo que le gustaría llegar a ser como líder, que va totalmente en línea con su acepción. Afirma que en un futuro dijese de él: “Ayudó desde la ayuda, facilitó cambiar el rumbo de la vida de muchas personas gestionándoles su ilusión y ayudando a que fueran capaces de que cumplieran sus sueños en su vida”.

Se autoevalúa con una elevada capacidad de empatía, conciencia social y habilidades sociales. Sin embargo, afirma que no es bueno en su autoconciencia, aunque podría haberse mostrado en exceso crítico, ya que los ejemplos y experiencias que relata parecen indicar que sí sabe hacia dónde debe dirigir su perfil y de qué manera en ciertos momentos importantes. Adicionalmente a las competencias de Goleman, enumera con mucha seguridad las competencias que todo líder de una tecnológica debería poseer: honestidad, creatividad, oratoria, visión estratégica y capacidad de aprendizaje.

Muestra interés en aprender continuamente a ser mejor líder y cuenta que es algo a lo que ha prestado mucho interés en su trayectoria con formaciones, con la ayuda de profesionales, con mucha lectura y con el aprovechamiento de las oportunidades ligadas a la relación con jefes interesantes que ha tenido y a las conversaciones interesantes que mantiene con distintas personas. Es una persona que transmite conocimiento, ilusión, honestidad.

Comunicación: Considera que liderazgo y comunicación están relacionados en la medida en que parte del liderazgo consiste en tener la capacidad de transmitir y conseguir que las personas sean capaces de lograr cosas a través de una herramienta tan potente como la comunicación y que, en su opinión, debe ir ligada a la pasión. Para él, la comunicación es la habilidad más relevante a trabajar en el siglo XXI desde las organizaciones y se asienta sobre unas habilidades concretas que para él son la honestidad, la confianza, la capacidad de conceptualizar, preguntar y actuar en base a la reflexión, cuestiones que afirma trabajar mediante la lectura, la escritura, la formación.

Transmite ser un fiel defensor de la comunicación, sobre todo de la informal, y así se comporta en la entrevista. Didáctico, motivador, apasionado... contagia a medida que habla e incluso muestra respeto al hablar sobre comunicación en una entrevista en torno a una tesis sobre ella.

En cuanto a contenidos, aporta tanto al público interno como al externo información sobre la compañía, la expansión, casos de éxito, cuestiones comerciales y de negocio. Al interno, además, le aporta información salarial, sindical y también sobre partes más informales. Internamente se mantiene abierto a cualquier tipo de conversación. Refuerza, incluso, que todo el mundo tiene que tener unos minutos para todo el mundo, que

interesarse por los demás como líder es fundamental, aquí se ilustra el poder que para él tiene la comunicación informal. Posee una planificación muy concreta de contenidos con todos los públicos con los que se relaciona, respecto al público interno, aporta mucha información que les conecte a la empresa y que les forme. Basa las conversaciones en el apoyo, la disponibilidad, el refuerzo y la libertad. Y, externamente, en crear conexiones emocionales en las alianzas y que, tras la parte más formal de negocio, convierta a lo informal.

En la compañía, desarrolla diferentes estrategias de comunicación asociadas al proceso comercial, a las cuestiones relacionadas con *marketing*, a las relaciones externas, la evaluación del desempeño y los planes de carrera. Para todas ellas posee indicadores ligados al modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Con una responsable de comunicación y diversas personas especializadas en cuestiones específicas como diseño o audiovisual, la compañía posee una estructura de unas 20 personas dependientes en último término del CEO.

ENTREVISTA 5. MARÍA LÓPEZ, CEO DE BITBRAIN.

Empresa: La entrevistada es directa y clara, se muestra muy tranquila, segura y tiene una fuerte concepción de su empresa asociada a la tecnología, al valor del conocimiento y a las personas principalmente. Es en torno a estos tres grandes grupos donde clasifica sus tangibles e intangibles, como la *deep tech*, la innovación, el saber hacer, la propiedad intelectual, la fiabilidad asociada a estos dos últimos elementos, y el equipo. Sabe que dominan lo que hacen y muestra interés por salvaguardarlo y alimentarlo en un equipo que afirma está comprometido en una serie de valores.

Es clara al afirmar que está en el lugar más elevado del posicionamiento de marca en su sector sólo en algunos lugares y no de manera internacional. Para ella este posicionamiento ha de venir de una fuerte concepción de los valores, algo que recalca en varios puntos de la entrevista. Por su tono de voz, la profundidad de la mirada y la manera en que pausa el ritmo y gesticula, aplicar valores a la tecnología es una cuestión de suma importancia en su manera de liderar y concebir la empresa y todo lo que hace a través de ella.

Afirma estar digitalizada completamente y no solo por toda la estructura en la nube y digitalizada que posee, sino por la mentalidad de trabajo que posee, que ahí es donde asegura radicar la verdadera digitalización de una compañía, saber tener la mente preparada para mejorar las acciones.

Liderazgo: Para ella, liderar es hacer crecer a los demás y afirma que le gustaría ser recordada por ser alguien que haya tenido impacto en la vida de los demás por el crecimiento que ha sido capaz de generarles por la fuerza de sus ideas y el respeto que les

haya sido capaz de infundir. Transmite responsabilidad al hablar de ello por la seriedad que transmite y la manera de argumentar y explicar la importancia que tiene tanto para ella como para la compañía.

Se muestra firme a la hora de autoevaluarse según las competencias de Goleman, la autorregulación es la mejor de estas habilidades que posee, seguida por la autoconciencia y la motivación al logro. Se puntúa más a la baja la empatía y la conciencia social, aunque su discurso muestra un intenso interés por estas cuestiones. Añade como habilidades a tener por parte de un líder el humanismo, la justicia, la transparencia, la cercanía y la capacidad de saber escuchar a las personas. Asegura trabajar su liderazgo con diversas acciones formativas y mediante la autoformación, apunta directamente a la lectura.

Comunicación: Afirma que liderazgo y comunicación están relacionados, que no puede concebir el liderazgo sin comunicación aunque sí al revés. Añade que no se puede ser un buen líder si no eres capaz de comunicar bien y comunicarte con el resto de personas. Para ello detalla que un líder debe ser capaz de escuchar, empatizar y ser equitativo. De nuevo muestra una concepción humanista del estilo comunicativo y un fuerte convencimiento del poder que tiene la comunicación al gestionar personas. Para ella la comunicación interna en ocasiones es la gran olvidada y es una de las más importantes, la empresa debe comunicar tanto hacia afuera como hacia adentro y ello requiere cultura y confianza. La cultura es una palabra que la entrevistada repite de manera constante debido al componente base que supone en su compañía.

Internamente, cuenta al equipo cómo está la compañía, estrategia, objetivos, mercado, tendencias. Tanto interna como externamente defiende la responsabilidad de aportar una visión ética del uso de las *deep tech*, por lo que aporta contenidos didácticos y opiniones y pensamientos personales acerca de la aplicación y el futuro tecnológicos. Una parte en la que pone énfasis con un tono de voz más bajo y pausado, una conexión más fuerte a nivel visual y un acompañamiento de movimiento con las manos.

Conversa sobre todo lo que le pidan, Internamente suele mostrarse siempre cerca de la gente para que puedan hablarle y preguntarle con naturalidad lo que necesiten y, externamente, de modo informal también. Muestra interés por ser alguien a quien vean con una fuerte carga de valores aplicados a la tecnología. El tipo de tecnología que trabaja, puede llegar a asustar y es por este motivo por el que se muestra altamente interesada en aportar ética. Tiene una planificación pero no demasiado estricta ni sobrecargada, parece que le interesa ser natural y comedida y no sobrecargar de información a los diferentes públicos. Aunque las estrategias que tiene y los KPIs asociados son más relacionados con lo externo que con lo interno.

Para ella, la comunicación está en un segundo nivel por debajo de dirección general y, aunque el área de comunicación la llevan unas 5 personas, concibe el área comercial con un fuerte componente comunicativo y aspira a que sean todas las personas de la compañía las que comuniquen, ya que lo ve como la única vía para que cale.

ENTREVISTA 6. SERGIO LÓPEZ, CEO DE HIBERUS.

Empresa: Habla de su empresa con gran cariño y una fuerte sensación de responsabilidad hacia las personas que la componen, especialmente el *management*, que lo considera clave. Para él es esencial la cultura de empresa dentro de la organización para hacer que ésta fluya. Además, afirma que la compañía es lo que hoy es gracias a los elementos tangibles e intangibles que enumera. Lo considera clave en su camino de crecimiento. Como una de las mayores tecnológicas españolas, considera que está consiguiendo estar en el *top of mind* del sector por su carácter vanguardista y capacidad de crecimiento, pero que aún le queda para ser una *lovemark*. Una condición que para él viene dada por la capacidad de sorprender, aportar valor y diversificar. Habla de Apple con pasión y lo toma como ejemplo de empresa demostrando así que es una persona que piensa en grande.

De la digitalización habla de manera clara, contundente y escueta, ya que se percibe que tiene integrado tanto el concepto como su condición de digital a través de la posibilidad absoluta de trabajar no presencial y de la trazabilidad de todos sus procesos de manera informatizada y en la nube. Aunque se percibe que, aunque la digitalización es completa, le queda y andará un camino en la mejora de ello.

Es clave el concepto de posibilidad de trabajo no presencial que transmite ya que afirma que están preparados para ello, pero que otra cosa es que les guste. Y es que para la cultura que trata de permear, el roce entre las personas es importante.

Liderazgo: El liderazgo es una de las cuestiones que, transmite, más le inquietan. Es algo que tiene la sensación de controlar menos a medida que crece la compañía y que cada vez es más importante para asegurar el buen rumbo de ésta. Para él el liderazgo crea cultura y hace que la comunicación en la organización fluya adecuadamente. Lo relaciona intensamente con la influencia, para él el término influir alude a comunicar, motivar, guiar. Asegura que lo trabaja pero de una forma natural y no oficial. Se preocupa por liderar bien y pide información sobre ello a su equipo. En un golpe de honestidad y cercanía llega a asegurar que lo suyo es de psicólogo, tanto por su forma de ser como de gestionar. No le gusta llamar la atención de forma individual pero sí colectiva, cuando se trata de poner en valor el equipo. Y mide mucho cómo guía a las personas para hacerlas mejores sin que se conviertan en prepotentes.

Se muestra sincero al autoevaluarse y duda en algunas calificaciones para finalmente ponerse la más baja de las dos notas que había dudado. Además de estas, apunta a la visión, influencia, creatividad y pensamiento crítico como habilidades clave en un líder. Le gustaría que le recordasen como una buena persona que siempre consiguió lo que se proponía intentando ayudar a los demás. Se percibe de su mensaje y de la forma tan profunda de explicarlo, tanta ambición como humanidad, no parece sacrificar una por la otra.

Comunicación: Recalca que para él comunicar es influenciar, por ello liderazgo y comunicación están interrelacionados, porque si un líder no sabe comunicar, no puede influenciar. Asocia esto a la cultura de empresa y también a la productividad, recalcando de nuevo esa aparente doble faceta humana y ambiciosa. En su opinión, en una organización, la comunicación tiene que ser transparente, humilde, generosa y cercana. Siempre depende del CEO. En el momento de la entrevista, la lideraba él con el apoyo de unas 3 personas técnicas. Unos meses después de la entrevista incorporó una *Dircom* y amplió a 5 el equipo técnico. Considera que la comunicación tiene el papel de hacer creer a las personas en las cosas siendo honesta, motivadora y empática. Cualidades que intenta trabajar siendo consciente de cómo comunica y pidiendo colaboración.

Se esmera en contar al equipo aquellas cuestiones que a él le permiten sentirse motivado en la empresa con la mayor transparencia posible. Respecto al público externo, asegura que le obsesiona generar relatos, aunque cree que debe mejorar cómo los explota.

Se expresa con ilusión y autocrítica, con cambios de vehemencia en el tono e incluso en los gestos y posturas corporales dependiendo del interés o incertidumbre que le genere el tema.

ENTREVISTA 7. ANA MARTÍNEZ, CEO DE MAGAIZ.

Empresa: La entrevistada percibe que lidera una empresa en la que seguridad y sostenibilidad son la clave, acompañados estos atributos por la tecnología y la innovación, cuestiones que la diferencian y le han hecho evolucionar con mayor rapidez y solidez y que le parecen fundamentales para su negocio. Ana se muestra interesada y orgullosa por la política de tangibilidad, percepciones y datos que ha implantado en su compañía porque le aportan información para tener conocimiento desde diversos planos y así poder mejorar.

No considera que su marca sea una *lovemark* ya que no posee ese componente de irracionalidad capaz de penetrar en las mentes y sentimientos de las personas. Tampoco considera que la sociedad conozca la marca, ya que ello requiere una gran labor comunicativa y cuenta con que en su sector hay cinco grandes multinacionales que son las conocidas, el resto no son nombres que resuenen. Afirma que dentro del sector, entre los profesionales, su marca es conocida.

Se muestra ilusionada y muy viva al asegurar que sí está digitalizada ya que todo su proceso de trabajo está tecnologizado y ello le permite llevar un seguimiento a tiempo real de todo lo que acontece y que va a verse mejorado gracias a un proceso de IoT (*internet of things*) para extraer información de los propios ascensores.

Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de aunar a todas las personas hacia un objetivo común y que éstas le sigan y hagan lo que el líder quiere, pero creyendo que lo hacen porque ellos quieren. A ella le gustaría llegar a ser una líder colaborativa, que logre el compromiso de las personas. Y trabaja esto con mucha formación externa y autoformación. Especialmente le interesa el mundo del *coaching* y ha pasado por diversas formaciones en este sentido.

En cuanto a su autoevaluación respecto a las competencias de Goleman, asegura que tiene un elevado grado de autoconocimiento porque se lo ha trabajado y, en consecuencia de ello, tiene una percepción notable del resto de competencias, la que puntúa un punto por debajo de todas es la motivación al logro. Añade, que el líder de una empresa tecnológica debe tener determinación, coherencia, transparencia, simplicidad y humildad.

Comunicación: A la entrevistada, la comunicación le parece una cuestión difícilísima y crucial en el funcionamiento de la empresa. Le apasiona y se muestra tan ilusionada como, en ocasiones, preocupada por hacerlo bien. Cuenta anécdotas en las que ha ido aprendiendo a comunicar mejor y aún así afirma que se esmera día a día en este ámbito. Para ella, liderazgo y comunicación están relacionadas en el sentido en que no se puede ser un buen líder si no eres un buen comunicador. Para ella, la comunicación corporativa debe ser simple y transparente y el líder debe tener una comunicación coherente, sencilla y veraz. La transparencia para ella es una cualidad común en el liderazgo y la comunicación y la trabaja siendo muy consciente a la hora de aplicarla.

Genera contenidos para su público externo; sobre hitos, novedades y pautas de seguridad y para su público interno con cuestiones relacionadas con la estrategia, objetivos y proyectos de la compañía, seguridad, I+D y aspectos noticiosos. En cuanto a las conversaciones se suelen centrar en negocio y en cuestiones de satisfacción. Afirma tener una estrategia de comunicación que trabaja con una agencia y que está centrada en la planificación de hitos claros que luego miden a través de diferentes KPIs. Trabaja una planificación de contenidos para sus diferentes públicos de manera muy detallada y con una agencia externa. Tanto para público interno como externo.

La comunicación en su empresa la lleva directamente ella con la ayuda de una agencia externa y trata de que todo el comité de dirección sea proactivo en esta cuestión.

ENTREVISTA 8. HÉCTOR PAZ, CEO DE IMASCONO.

Empresa: El entrevistado se muestra contundente al enumerar los elementos que componen su empresa, asocia el valor de su compañía, principalmente a la tecnología, la forma de trabajar y el equipo. Se muestra orgulloso de su carácter pionero en la realidad aumentada, mixta y virtual y cómo han sido capaces de innovar y diseñar producto, en método y creatividad. Asegura que la edad media de sus empleados es uno de sus valores.

Asegura ser una *lovemark* por dos cuestiones: por ser pioneros en el uso de la tecnología y por no dejar nunca de sorprender y emocionar, algo crucial para él.

Asimismo afirma ser una empresa digitalizada porque para él, la digitalización es cuando la tecnología forma parte de la estrategia y así es el caso. Cuenta con herramientas capaces de gestionar todos los procesos de la compañía y, además, forma parte del ADN de la compañía.

Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de conseguir alinear los intereses personales de todas las personas empleadas con el bien común de la empresa. Y para ello es importante sacar lo mejor de cada uno de ellos. Le gustaría mantener su esencia como líder en el futuro, ser alguien que se respete a sí mismo y que los demás respeten. Se muestra muy seguro al autoevaluar sus competencias de Goleman y, aunque es un perfil muy técnico, la puntuación sobresaliente la coloca en la empatía, conciencia social y habilidades sociales. Se considera también sobresaliente en la motivación al logro y la que pone en nivel inferior es su autorregulación. Además de estas, habla de la estrategia, de la decisión, capacidad ejecutiva y pasión por la tecnología como habilidades clave del líder tecnológico. Asegura formarse en ello con mentorías y autoformaciones.

Comunicación: Liderazgo y comunicación están relacionadas, ya que el liderazgo se transmite por la comunicación tanto verbal como no verbal, con lo que dices y con lo que haces. Es importante ser claro, directo y tener unas buenas formas, algo que trabaja con conversaciones diarias, estrategia y mucha reflexión. En la compañía, la comunicación es esencial, hace hincapié en que sobre todo, tratándose de perfiles tan diferentes, todos deben hablar el mismo idioma y con la misma cultura.

Genera contenido sobre su compañía, principalmente sobre la cultura, el método y proyectos y asegura que las conversaciones son siempre didácticas, sobre tecnología, arte proyectos, venta... Añade que también depende del tipo de persona y momento en el que converse.

Posee estrategias de comunicación en su empresa, tanto a nivel externo (*email marketing*, redes sociales...) como internas con reuniones de seguimiento y generación de información sobre la compañía. Mide ambas, pero asegura que debería darle más

importancia a esta parte. En su equipo, la comunicación depende de *marketing* y hay unas 3 o 4 personas implicadas en el área.

ENTREVISTA 9. ENCARNA SAMITIER, DIRECTORA DE 20 MINUTOS.

Empresa: Concibe su empresa con una misión clara: la de informar y entretener de una manera cercana, comprometida y que inflencie a través de unos marcados valores. Busca estar presente en la sociedad y es por ello que presta especial atención al carácter con el que lo hace, al medio a través del que llega y a con qué se vincula. Transmite una dedicación y amor absoluto por su profesión y su empresa, una ilusión que acompaña con unas opiniones muy claras acerca de las cosas que describe relacionadas con ellas.

Afirma ser una *lovemark* porque para ella, estas marcas son las que son capaces de estar presentes, generar confianza y vínculo con las personas y asegura que su diario lo es entre la competencia, porque, incluso sin buscarlo va acumulando evidencias de personas que le mencionan su marca y siempre con un alto grado de aceptación y mínimo rechazo. Considera que 20 minutos es una empresa plenamente digitalizada ya que es un medio nativo digital, que posee profesionales expertos en digitalización y que utiliza herramientas de trabajo y medición tecnológicas e incluso de inteligencia artificial.

Liderazgo: El liderazgo para ella es la capacidad de motivar y cohesionar al equipo a través del ejemplo, la comunicación y la empatía. Asegura que le gustaría ser recordada como alguien que dejó huella pero que no es imprescindible porque dejó escuela. Alguien a quien los demás valorasen, respetaran y quisiesen.

En todas las competencias propuestas por Goleman se puntúa con 9 y lo hace con seguridad y sin soberbia, ya que asegura que a su edad se tiene suficientemente conocida y que ya no le da vergüenza asegurarlo. Añade que un líder debe tener la habilidad de motivar y dar ejemplo, de ejercer una autoridad no impositiva y capaz de dejar escuela y huella. Unas habilidades que asegura trabajar con formaciones y autoformaciones, lee mucho sobre liderazgo. Además, transmite un fuerte y positivo recuerdo sobre un mentor que tuvo y que a día de hoy su recuerdo continúa marcándole a la hora de trabajar.

Comunicación: Liderazgo y comunicación están íntimamente relacionadas ya que no hay liderazgo sin comunicación, tomando ésta como una forma de respeto a los demás, pilar fundamental para el liderazgo. La comunicación en la organización la concibe como una manera de ser y estar y debe impregnarlo todo. Un líder debe poseer capacidad de escucha, autocrítica, claridad, efectividad y respeto a la hora de transmitir los mensajes.

Asegura no tener una estrategia de comunicación en su empresa porque lo impregna todo y comunica todo el rato. Aún así, miden el proceso de las noticias que aportan a su audiencia. Habla de la comunicación como un componente natural de la organización e inherente a ella. Gesticula y expresa mucho al hablar sobre ella, se nota que

no solo es su trabajo sino que la siente y la vive como parte de ella. Suele aportar contenidos sobre el medio de comunicación y el grupo, los valores de la compañía y, por supuesto, análisis de la actualidad. Las conversaciones giran en torno a los valores de los medios, las nuevas tecnologías y el modelo económico y social.

La cúpula directiva es la que lleva la comunicación en la organización, que está formada por unas 7 personas que son las que canalizan las novedades y los acontecimientos que impactan en la vida de las personas empleadas.

ENTREVISTA 10. NACHO TORRE, DIRECTOR DE IBERCAJA CONNECT.

Empresa: Tiene una marcada visión empresarial orientada a la excelencia y al servicio al cliente. Concibe su organización como la resultante de practicar con ahínco estas dos cuestiones además de ser innovadora, resolutive y fruto de ello asegura que es percibida con calidad y fiabilidad. Sabe dibujar el proceso completo de trabajo para transmitir cuál es la personalidad de la compañía. Contextualiza y explica cuál es la razón de ser y, en base a ello, cómo trabaja.

Para él una *lovemark* tiene una gran asociación a valores, genera respeto y es conveniente para los usuarios. Asegura que la suya no lo es todavía porque los clientes tradicionales no reconocen este tipo de servicios y los clientes digitales no reconocen los nuevos servicios tecnológicos.

En cuanto a la digitalización, reconoce no estar plenamente digitalizada aunque sí está en el camino. Concibe la digitalización como la capacidad de utilizar la tecnología como facilitadora de las empresas y como creadora de ventajas competitivas.

Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de inspirar y guiar a las personas para hacer realidad el propósito de la empresa y a la vez contribuir al crecimiento de esas personas. Le gustaría llegar a ser un líder humano y colaborativo, que generase un impacto positivo en todas las dimensiones. Asegura trabajar el liderazgo con formaciones y autoformaciones. Se muestra muy reflexivo cuando habla de cuestiones relacionadas con liderar personas. Su mirada se percibe pensativa y piensa muy bien lo que quiere decir y cómo lo quiere decir.

Autoevalúa las competencias propuestas por Goleman de forma sobresaliente, lo cuenta con seguridad y sin soberbia. Reconoce que quizá la que más baja tenga sea la autorregulación, pero que en ocasiones incluso se alegra de no hacerlo debido a su experiencia. En cuanto a qué otras cualidades debe poseer un líder de una tecnológica alude al humanismo, la humildad, la consistencia, la colaboración y la inquietud.

Comunicación: Asegura que liderazgo y comunicación están interrelacionados, ya que una de las principales misiones del líder es la comunicación consciente y no consciente, para llegar a transmitir a todos sus públicos. La comunicación en la empresa tiene que tener

un lado operativo y uno estratégico que reste incertidumbres y las conversaciones giren en torno a los temas importantes para la empresa. Centra la comunicación en tres planos: motivador, inspirador y guía. Así, el líder de una tecnológica debe tener capacidad de escucha, de crítica y persuasión, además de saber recabar y dar información. Explica que se forma en oratoria y escritura, que documenta aprendizajes y pide ayuda a compañeros para que le ayuden y den su opinión. Lo cuenta con interés y con seguridad, tiene buenas habilidades comunicativas y aunque no alardea de ellas, parece transmitir que se le da bien aunque siempre tenga margen de mejora.

En cuanto a contenidos, de manera externa transmite contenidos ligados a la excelencia y calidad, así como cuestiones relacionadas con hitos e innovación. Internamente genera mensajes relacionados con la operativa diaria y con el refuerzo positivo de las acciones realizadas. Las conversaciones suelen gestionarse a través de la representación sindical. Posee estrategia de comunicación y planificación de acciones con el objetivo de dotar de credibilidad los atributos y de actuar de forma que comunique cosas positivas. Lo siguen con reportes de prensa y premios. La comunicación depende directamente de la gerencia y cuenta con el apoyo del banco, lo que supone que hay unas 3 personas dedicadas a ella.

8.2 ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla comparativa de las respuestas de los entrevistados.

Tabla 1. Marca: intangibles.

	Félix Gil	Fernando Gil	J. Grau	J. L. Latorre	M. López	S. López	A. Martínez	H. Paz	E. Samitier	N. Torre
¿Tiene intangibles?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Intangible 1	Seriedad	Know how	Notoriedad	Innovación	Cultura de empresa	Sostenibilidad	Innovación	Cercanía	Exigencia
	Intangible 2	Historia + futuro	Método	Fidelidad	Deep tech	Especialización	Seguridad	Tecnología	Transversalidad	Fiabilidad
	Intangible 3	Innovación	Dinámica	Contenido	Reputación	Fiabilidad	Cultura de producto	Innovación	Compromiso	Innovación
¿Cuáles?	Intangible 4	Cultura	Repercusión en RRSS	Asociación			Tecnología	Juventud y transparencia	Capacidad de informar y entretener	Conveniencia
	Intangible 1	Transmitir sobriedad	Nuestro profundo conocimiento del sector	Como la trabajas como compañía y con tu marca personal	Maneras de resolver problemas de una forma distinta.	Es una empresa de una forma que la cultura es lo más importante	Adaptarse a los nuevos tiempos con vista a largo plazo	Desarrollar los proyectos de forma pionera y diferente	Habilidad para llegar al cliente mediante temas que le interesen	Filosofía de trabajo propia
	Intangible 2	Solvencia y proyección al futuro	Enseñanza planificada y programada	Se consigue en el día a día con los clientes	Tecnología profunda que permiten cambiar la vida.	Modelo de estructura de clusters por áreas.	Objetivo base unido a calidad	Mejorar día a día, es la realidad mixta, virtual y aumentada	Objetivos e independientes de los poderes políticos y económicos	Como se trasladada la excelencia de dentro hacia afuera
	Intangible 3	Definir cómo queremos ser, está unido a la anticipación.	Atenta a las tendencias	Asociada a la marca personal de las compañías	Los datos que recibamos son confiables.	Desarrollo e innovación en producto	Aportar cosas nuevas es pensar cómo hacer las cosas de otra manera	Es la diferencia y el color que se le da a las cosas.	Es nuestra manera de estar en el mundo personal y no presenciales	Como se gestionan las relaciones personales y no presenciales
Intangible 4	Lo que se come en el desayuno a la estrategia.		Conocimiento del cliente en este canal	Ligada a portfolio clientes, impacto social...			Somos líderes atípicos, no existen empresas europeas con nadie de nuestra edad y somos lo que ves	Es cumplir con las expectativas de los clientes a través de los medios de comunicación: formar, informar y entretener.	Poder ayudar a los clientes cuando lo necesitan a través de canales que no les obliguen a estar en la oficina	

Tabla 2. Marca: tangibles.

	Félix Gil	Fernando Gil	J. Grau	J. L. Latorre	M. López	S. López	A. Martínez	H. Paz	E. Samitier	N. Torre
4 tangibles	Tangible 1	Innovación	Equipo	Equipo y alianzas	Equipo	Management joven	Tangibilidad	Calidad	Capacidad de presencia	Calidad del servicio
	Tangible 2	Solvencia	Parte tecnológica	Espacios de trabajo	Propiedad intelectual	Productos tecnológicos	Percepciones	Metodología	Capacidad de influencia	Disponibilidad
	Tangible 3	Anticipación	Vehículos	Solvencia financiera	Know how	Portafolio de soluciones	Datos	Constancia	Vinculación con compromisos	Resolución
	Tangible 4	Familia	Locales	Valores / cultura	Cercanía	Instalaciones	Rapidez	Diseño de tecnología		Volumen
Marca	Tangible 1	Aprender siempre más.	Personas con una cultura corporativa que impregna su trabajo	Personas: haceñas crecer y que atraigan. Uno vale también por la calidad de sus alianzas	Grupo de personas que no solo tienen conocimientos técnicos sino que coinciden en valores y objetivo común	Clave para gestionar equipos	Basarse en percepciones y datos para mejorar	Manera excelente de actuar	El papel y el digital nos permite situarnos en todos los ámbitos	Permite medir acciones como porcentaje de llamadas atendidas en un intervalo de tiempo determinado
	Tangible 2	Cumplir y sorprender.	Lo que nos permite ser eficientes y globales	Zonas de trabajo atractivas	Patentes que hemos creado y protegido.	Somos lo que somos gracias al desarrollo de los mismos	Forma en la que la gente valora las acciones y nuestro trabajo	Orden y organización en todos los procesos	Visibilizar causas y deseos de transformación	Capacidad para responder a una llamada
	Tangible 3	Cultura de la innovación.	Tienen un carácter aspiracional y distintivo, transmiten valores	Robustez económico financiera que da pulmon	Conocimiento sobre software, hardware, electrónica, diseño industrial y análisis de señal	Tienen que ser atractivas para atraer talento y sorprender a externos	KPIs e información que permiten mejorar	Es la aplicación de todos estos términos de forma diaria y regular. Ser regulares en la ejecución, no dejar de insistir.	Visibilizar causas sociales, europeas y democráticas	Forma en la que se da respuesta a la demanda
	Tangible 4	Nos enorgullecen y aporta futuro.	Buscamos locales <i>prime</i>	Es lo que le da el caparazón a todo lo anterior	Nuestra personalidad de marca es de sabdo somos generosos compartiendo conocimiento.	Nuestro know how se utiliza en casos de éxito y especialización, porfolio...	Velocidad de respuesta a varias acciones	Materialización de cosas que antes se pensaban pero que no se realizaban en realidad		Capacidad de acciones

Tabla 3: Lovemark y digitalización.

	Félix Gil	Fernando Gil	J. Grau	J. L. Latorre	M. López	S. López	A. Martínez	H. Paz	E. Samiller	N. Torre
Características de una Lovemark	Frescura, impacto	Emoción, tocar la fibra	Cuestiones aspiracionales, ligadas a seguridad, robustez	Mezcla de trabajo y ocio	Parte ética y humanista	No vende, generan compradores. Aportan valor, diversifican y sorprenden	Irracional, capacidad de penetrar en la mente	Emoción que esté asociada a mi background, valores que representa	Capacidad de estar presente, generar confianza y cercanía y crear vínculo	Alineación a valores, respeto, conveniencia
	No	Sí	Sí	Sí	Depende del mercado	No	No	Sí	Sí	No, todavía no
Marca	¿Por qué?	Emocionamos y nos recuerdan	En las ciudades en las que estamos posicionados multiplicamos por 8 o 10 las matriculas respecto a la competencia. Los tributos propios de Lovemark aún no los tenemos, pero los estamos trabajando.	Llamadas de personas que quieren trabajar aquí	A nivel general en Aragón somos muy conocidos, en España menos. Pero en la industria en España sí.	Estamos en top of mind por vanguardistas, pero nos falta más aportación de valor	El gran público no nos conoce, como a las 5 grandes. Dentro del sector sí	Hemos sido pioneros en el uso de la tecnología, porque nunca dejamos de sorprender	Por las reacciones de la gente, genera gran aceptación y mínimo rechazo de forma espontánea.	Los clientes tradicionales no reconocen los servicios digitales y los clientes digitales no reconocen los nuevos servicios tecnológicos
	¿Tu empresa está digitalizada?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, en camino
Digitalización	Evidencias	Incorpora ya la digitalización en los electrodomésticos	Todos los procesos están digitalizados y toda la tecnología es de desarrollo propio. No hay nada que no tenga su histórico en digital o en la nube.	Grado de madurez digital, centro de procesos IT, puestos y habilidades	Tenemos ERP, CRM, Teams, Microsoft, soluciones en cloud, IA para análisis de datos, teletrabajamos	Trabajamos 100% online sin contacto físico. Todos los procesos se producen en un ambiente digital	Todo nuestros procesos están gestionados a tiempo real y de forma digital, incluso los técnicos con smartphones. En fase de implantación de proyecto de IoT	Contamos con herramientas que requieren gran seguridad y dan la capacidad de gestionar, administrar y analizar todos los procesos. La tecnología está en nuestro ADN y también es una forma de digitalización.	Es un medio nativo digital.	Nos han dado algunos premios como por ej a un proyecto de programación neurolingüística y uno de interoperabilidad.
	Rasgos digitalización	Es capaz de tener un output del esfuerzo de digitalización	Que todos los procesos tengan un criterio informático y que todo esté conectado.	Estrategia IT, inversión IT, habilidades digitales de las personas, edad, media	Mentalidad de ver la tecnología como un elemento que puede ayudarte y lo llevas a cabo para mejorar una acción.	Cuando todos los filios para que una empresa funcione están digitalizados.	Cuando se adapta con rapidez porque es capaz de obtener datos y dar servicio adaptándose a los retos	Cuando forma parte de la estrategia de la empresa. Profesionaliza a todos los departamentos con unos objetivos concretos	La digitalización es el momento en que somos capaces de prestar los servicios básicos y comunicarse con su usuario o cliente de una manera fácil, sencilla y eficiente mediante aplicaciones digitales	Cuando la tecnología es un facilitador de las empresas que tiene claro quien es su cliente y que necesidades tienen

Tabla 5: comunicación.

	Félix Gil	Fernando Gil	J. Grau	J. L. Latrre	M. López	S. López	A. Martínez	H. Paz	E. Samitier	N. Torre
¿Estrategia de comunicación?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, comunicamos todo el rato	Sí
¿Cuál?	Contar qué y por qué hacemos las cosas	Auditorías, embajadores marca, cultura, sostenibilidad, ctas anuales	Newsletter, CRM, medios de forma puntual	Proceso comercial, marketing, generación de demos y casos de éxito, av de desempeño y plan stakeholders	Eventos, web y redes sociales.	Plan estratégico del que cuelgan todos los proyectos, acciones, mensajes... internas y externas	Planificación de hilos comunicativos con agencia	Externa centrada en email/marketing, orquestación de canales, interna sobre mensajes de la compañía, seguimiento y RRRHH	No, comunicamos todo el rato	Conseguir dotar de credibilidad a nuestra comunicación basada en hechos
¿Le das seguimiento?	Sí	Sí	Sí, pero no todas al mismo nivel	Sí	Sí	Sí, obsesivo	Sí	Sí, pero deberíamos darle más	No	Sí
¿La mides?	Sí	Sí	Internamente es difícil, mediante el clima. Externamente con KPIs como conversión, métricas de redes...	Sí	Sí	Sí, obsesivo	Sí	Sí	No, medimos el proceso de las noticias	Sí
¿Cómo?	Tráfico comunicación.	Objetivos gratis + KPIs específicos		Ligadas a EFQM, NPS y a planificación impacto de contenidos	Reuniones de seguimiento, KPIs asociados a cada estrategia	KPIs listado mensual y trimestral de acciones	Analizando impacto en medios, calculando mensajes colocados en ascensores, entre otros	KPIs mensuales y herramientas como Metricool, LinkedIn, etc.		Clipping, mapeo de premios
La comunicación en una organización	Honesta, real	Rica, conectada a la gente, abierta, que escucha	El eje motivacional del equipo	Humanista, de confianza y persuasiva	Fundamental, debe ser hacia fuera y hacia dentro, requiere cultura y confianza	Transparente, humilde, generosa, cercana y que permita que la gente crea que somos la hostia sin abiertamente.	Simple y transparente	Esencial, con mismo idioma y cultura. Clave entre perfiles diferentes	Es una manera de estar en la organización. La comunicación tiene que impregnar todo	Que sirva a la operativa, que resista incendios y dirija la conversación hacia donde empresa quiere. Que motive, inspire y guie
La comunicación en el organigrama de tu empresa	Depende de CEO	Depende del CEO	Depende de CEO	Depende de CEO con un responsable muy rotario	En segundo nivel, no solo dpto. com, sino personas en relación con cliente	Depende de CEO, en dirección	Está en dirección	Dentro de marketing.	Cúpula directiva + la redactora jefe canaliza todas las novedades	Gerencia
Cargos que la llevan a cabo	CMO, equipo corporativo.	Dircom + directivos y capataces	Dirección y marketing	Dircom + equipo especializado	Dircom + equipo	Dircom + equipo	Apoyo de agencia externa	Personas relacionadas con marketing	La cúpula directiva	Gerencia y gabinete del banco
Nº personas involucradas	12	6	3	20	5 / 5 / 50	5 / 5 / 50	CEO + comité direct	4	7	3 + gabinete

Tabla 6: liderazgo (parte I).

	Félix Gil	Fernando Gil	J. Grau	J. L. Latorre	M. López	S. López	A. Martínez	H. Paz	E. Samiller	N. Torre	
Liderazgo	Definición de liderazgo	Ser capaz de que te sigan, porque ellos quieren. Tratar a las personas como personas.	Que te sigan porque generes confianza y tengas legitimidad. Tratar a la gente como adultos.	La capacidad de influenciar y motivar al equipo, pueda hacerle ver una meta con actitud.	Líderes quien se rodea de líderes. Quien tiene la capacidad de mantenerse ilusionado y sabe ilusionar a los demás	Lograr que los demás sean lo mejor que puedan ser. Facer crecer a los demás.	La capacidad de influir a la gente tanto en un objetivo a conseguir como en la forma de conseguirlo.	El liderazgo es hacer que la gente haga lo que tu quieres que haga, pero que además lo haga creyendo que lo hace porque él quiere. Ser capaz de tomar un objetivo común y que te sigan.	Conseguir alinear los intereses personales de los trabajadores con el bien común de la empresa. Que todos caminen en el mismo sentido sacando lo mejor de cada uno	Es la capacidad de motivar y cohesionar al equipo mediante el ejemplo, la comunicación y la empatía	Es una forma de inspirar y de guiar a las personas de tu organización para poder hacer realidad el propósito y la misión de la empresa de la manera más eficaz que contribuya al desarrollo profesional
	¿Lo trabajas?	Sí	Sí	Sí	Lo intento	Lo intento	Lo intento	Sí	Sí	Sí	
	¿Cómo?	Activ. form. int.	x	x	x	x		x		x	x
		Act. form. ext.	x	x	x	x		x		x	x
		Tutorías	x	x	x	x		x	x	x	x
		Autoformación	x	x	x	x		x	x	x	x
	Habilidad 1	Lectura	Lectura	Siendo consciente	Lectura. Coach.	Lectura	De forma natural	Coaching		Lectura	
	Habilidad 2	Comunicación oral	Eficacia	Empatía	Honestidad	Saber escuchar	Influencia	Transparencia	Claridad	Escucha	Escucha activa y empática
	Habilidad 3	Com. no verbal	Claridad	Equidad	Confianza	Empatía	Persuasión	Sencillez	Ser directo	Escucha	Feedback empática
	Habilidad 4	Expresión	Vocabulario	Claridad y sencillez	Síntesis	Transparencia	Honestidad	Coherencia	Tener buenas formas	Empatía	Feedback crítica
Habilidad 4	Orden en mensaje	Conocimiento	Mano izquierda	Saber preguntar	Justicia y equidad	Empatía	Veracidad		Transmisión eficaz, respetuosa y con autoridad de los mensajes	Persuasión	
¿Las trabajas?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Lo intento	Sí	Sí	Sí	Sí	
¿Cómo?	Ayuda equipo y feedback de un psicólogo.	Lectura y autoformación	Lo intento poner en práctica. Intento revisar el tono de toda, soy obsesivo con revisar todo para hacer la comunicación más humana, pero no lo trabajo a nivel de actitudes.	Manteniendo conversaciones con gente interesante. Formándome.	Intentando ponerlas en práctica. Estudiando y comprendiendo los sesgos en las situaciones	Siendo consciente de que me rodea mi equipo. Trato de pedir ayuda a mi equipo en muchas ocasiones y pido feedback de si las cosas han quedado claras o no. Me gusta contrastar lo que opinan los equipos.	Tratando de aplicarlas y análisis antes de hacer las cosas	Con conversaciones diarias. Con reflexión y análisis antes de hacer las cosas	En mi día a día, además tengo referentes sobre todo uno y lleo mucho sobre liderazgo	Formación oratoria y escritura, reflexión, ayuda del equipo, documentando y escribiendo	

Tabla 9: lenguaje no verbal.

	Félix Gil	Fernando Gil	J. Grau	J. L. Latorre	M. López	S. López	A. Martínez	H. Paz	E. Samitier	N. Torre
Mirada	Conecta	Conecta	Conecta	Conecta. Muy expresiva	Conecta	Conecta. Muy expresiva	Conecta. Muy expresiva	Conecta	Conecta	Conecta. Expresiva y profunda
Gesto facial	Amable y comedido	Amable y cercano	Concentrado, reflexivo y cercano	Muy vivo, despleto y muy cercano	Serío y confiable	Amable y cercano	Muy vivo, despleto y muy cercano	Concentrado, reflexivo y cercano	Amable y expresivo	Amable, cercano y confiable
Sonrisa	Leve y tímida	Modula bastante, con puntos de énfasis	Leve y tímida	Muy sonriente - modula	Leve y tímida	Modula bastante, con puntos de énfasis	Amplia el 90% del tiempo	Leve, sonríe cuando habla del equipo y el futuro	Modula bastante, con puntos de énfasis	Amplia el 90% del tiempo
Posición	Sentado de forma cómoda	Sentado erguido	Sentado erguido	Sentado, aunque se levanta cuando algo le apasiona	Sentada con la espalda erguida a veces se acomoda	Sentado de forma cómoda, cuando explica ciertas cuestiones	Sentada, erguida	Sentado, erguido	Sentada, erguida	Sentado, erguido
Uso de las manos /Coord. con lenguaje verbal	Natural, coordinado	Natural, coordinado	Discreto, coordinado	Mucho, coordinado	Discreto, coordinado	Natural, coordinado	Mucho, coordinado	Discreto, coordinado	Mucho, coordinado	Mucho, coordinado
Tono de voz	Medio, regular, sosegado	Medio que alza y baja para enfatizar	Tono suave sin modulaciones	Medio, con puntos elevados de vehemencia. Usa los silencios	Medio, regular y contundente	Tono medio, contundente, con modulaciones	Firme, sonoro, contundente y afable	Medio y regular, tranquilo	Medio, dulce y firme	Medio y contundente
Ritmo del discurso	Regular y pausado	Regular y ágil	Regular y pausado	Ágil y apasionado	Regular y firme	Ágil y apasionado	Ágil y apasionado	Regular y firme	Regular y ágil	Regular y ágil
Estilo del discurso	Culto	Culto con matices cercanos	Culto y con propiedad cercanos	Culto con matices cercanos	Culto y con propiedad cercanos	Culto con matices cercanos	Culto con matices cercanos	Cercano y entendible	Culto y con propiedad cercanos	Culto con matices cercanos
Capacidad discursiva	Elevada	Elevada, buen léxico, expresiones cercanas con las que rompe la seriedad	Muy buena, es concreto e ilustra sus ideas con las palabras justas y adecuadas	Muy elevada, mucha capacidad argumental y contextual	Elevada, usa un lenguaje entendible para contar cuestiones técnicas	Elevada, gran habilidad ilustrativa de sus planteamientos, muchos ejemplos	Elevada, mucha contextualización	Muy buena, muy concreto en ideas	Elevada, capacidad léxica contextualiza, razona, expone de forma ordenada	Elevada, con alto componente explicativo y contextualizador
Capacidad expresiva	Elevada, con rigurosidad y seriedad	Elevada, vehementemente	Buena, se percibe honesto y no muestra de manera excesiva sus emociones	Muy elevada, muy emocional y muy rica ideas	Elevada, es concreta y sintetiza mucho las ideas	Elevada, emocional	Muy elevada, muy emocional	Buena, se muestra contundente y seguro de sí mismo	Elevada, con rigurosidad y seriedad	Profundo, enfatiza, posee diferentes registros
Vestimenta	Traje oscuro	Traje oscuro	Camisa clara	Traje oscuro	Conjunto fluido, sobrio y comedido	Pantalón vaquero y polo de manga corta	Conjunto fluido elegante	Camiseta básica negra de algodón	Pantalón de pinzas, americana y camisa	Pantalón chino, americana y americana
Estancia: ¿es su lugar de trabajo?	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
Estancia: clima	Tranquila y sobria	Tranquila y sobria	Tranquilo y cálido	Tranquila y cálida	Tranquila, luminosa y minimalista	Tranquilo y luminoso	Terraza tranquila	Tranquila	Tranquila, luminosa	Tranquila, cálida

Lenguaje no verbal

Tabla resumen comparativo de respuestas clave.

Cuestión	Resultado
Elementos intangibles	Citan un total de 29. Los más repetidos: <ul style="list-style-type: none"> - Innovación (con 5 menciones). La mencionan una empresa de <i>software</i>, otra de <i>deep tech</i>, la de ascensores, la de realidad virtual y la del contact center bancario. - Cultura de empresa (con 2 menciones en este apartado y 1 en la parte de tangibles. Las 3 de CEOs de empresas de tecnología). - Fiabilidad (2). - Tecnología (2)
Elementos tangibles	Citan un total de 32. Los más repetidos: <ul style="list-style-type: none"> - Calidad (3). - Equipo (3). - Instalaciones (3). - Solvencia (2).
Concepto de <i>lovemark</i>	Aluden a 17 características asociadas. Se repiten: <ul style="list-style-type: none"> - Emociones (2 menciones, la de electrodomésticos y la de realidad virtual). - Valores (2 menciones, <i>software</i> y <i>contact center</i>).
¿Se consideran <i>lovemark</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> - 5 aseguran que están en el <i>top of mind</i>. (autoescuela, <i>software</i>, electrodomésticos, realidad virtual y el diario). - 4 afirman que no. - 1 dice que depende del mercado. (la de <i>deep tech</i>)
Concepto de digitalización	Coinciden todos. Lo asocian a: <ul style="list-style-type: none"> - Totalidad de procesos digitalizados y/o en la nube. - Posibilidad de trabajar desde cualquier parte con las mismas condiciones.
¿Están digitalizadas?	9 afirman que sí, 1 que todavía no (el <i>contact center</i>).
Públicos con los que se relacionan.	El interno es en el único que coincide la totalidad de la muestra.
Contenido y conversaciones	El único tema en el que coinciden es en lo relativo a la compañía y lo relacionado con ella (proyectos, hitos...)
Estrategia de comunicación	9 afirman tener y 1 no (el medio de comunicación).
Seguimiento y medición	Los 9 que tienen estrategia, hacen ambas cuestiones
Canales, formatos y periodicidad	Todos poseen control de estas cuestiones tanto desde su persona como a través de la comunicación corporativa.
Cómo es la comunicación en una empresa	Mencionan 23 atributos. Los más repetidos: <ul style="list-style-type: none"> - Motivadora (2). (autoescuela y <i>contact center</i>) - Fundamental (2). Las dos compañías de

	<p>tecnología más vanguardistas: <i>deep tech</i> y realidad virtual.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparente (2). (<i>software</i> y ascensores).
Dependencia de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - En 7 casos depende del CEO. (Las tres de <i>software</i>, la de electrodomésticos, la autoescuela, la de ascensores y el diario). - En 1 está en gerencia. - En 1 está en marketing. - En 1 está en segundo nivel.
Cargos que lideran la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - En 4 casos lidera un <i>dircom</i>. (en la de electrodomésticos, en dos de <i>software</i> y en la de <i>deep tech</i>). - En 2 casos profesionales de marketing. - En 1 caso dirección + área de marketing. - En 1 caso dirección + agencia externa. - En 1 caso la cúpula directiva. - En 1 caso la gerencia + gabinete de prensa.
Nº de personas que llevan la comunicación	Las áreas oscilan entre 3 y 20 profesionales. En dos casos llegan hasta 50 si se tiene en cuenta el papel del comité directivo.
Competencias del líder más destacadas	<p>Mencionan 33 habilidades diferentes. Las más repetidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Humanismo (3). (<i>software</i>, <i>deep tech</i> y <i>contact center</i>). - Visión estratégica (3). - Sencillez (2). - Creatividad (2). - Transparencia (2). - Humildad (2).
Concepto de liderazgo	<p>Lo asocian a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar. - Hacer crecer. - Legitimidad. - Cohesión. - Inspiración.
Formación en liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - 8 lo trabajan. - 2 lo intentan. (autoescuela y <i>software</i>) - 9 se autoforman (5 con lectura, 2 con <i>coach</i>, 2 siendo conscientes de lo que hacen).
Autoevaluaciones (media)	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía: 8,3. - Motivación al logro: 8,2. - Autoconciencia: 8,1. - Habilidades sociales: 8. - Autorregulación: 7,2.
Relación liderazgo - comunicación	Todos afirman rotundamente su existencia. No puede haber liderazgo sin comunicación. La comunicación es la herramienta más potente en su ejercicio.

¿Qué líder te gustaría llegar a ser?	En todos los casos, guardan unos 5 segundos de silencio, reflexionan. Apuntan que les gustaría que les recordasen por el impacto que tuvieron sobre las personas. El recuerdo, la huella, la ayuda, el crecimiento que les proporcionaron. Ninguno alude a los resultados económicos.
--------------------------------------	---

No hay un patrón de respuestas similares entre los líderes. Ni por sector, ni por sexo ni por tipología de estudios. Esto podría llevar a confirmar que el liderazgo es una cuestión muy personal en la que ni un rango de edad, ni un tipo de estudios ni un determinado objeto de negocio quiere decir nada. Liderar es una cuestión muy personal fruto de muchas cuestiones diferentes y de cómo éstas se relacionan, como por ejemplo la personalidad del líder, sus valores, el equipo con el que cuenta, sus metas futuras y el conocimiento e inspiración que va adquiriendo a lo largo de su trayectoria.

Tabla resumen comparativo de lenguaje no verbal.

Cuestión	Resultado
Mirada	Todos conectan, denotan fuerza y seguridad en sí mismos: <ul style="list-style-type: none"> - 2 muy expresiva y viva, mucho más que el resto. (empresa de <i>software</i> y ascensores). - 2 expresiva, más que la media. - 1 con un tinte reflexivo
Gesto	La totalidad de los entrevistados posee un gesto amigable para la entrevista, nadie sobresale por ser excesivamente serio o excesivamente excitado. Como casos a resaltar: <ul style="list-style-type: none"> - 2 tienen un matiz de mayor viveza en sus rostros. (de nuevo el de <i>software</i> y la de ascensores). - 2 se muestran especialmente concentrados. - 2 poseen una calma que les hace ser confiables.
Sonrisa	<ul style="list-style-type: none"> - 4 personas poseen una sonrisa muy leve y discreta. - 3 son ampliamente sonrientes. - 3 modulan la sonrisa durante toda la entrevista.
Posición	Todos se sientan erguidos, con una mesa delante en la que en ocasiones apoyan los antebrazos con naturalidad. 2 de los entrevistados se levantan en ciertos momentos de vehemencia en el discurso.
Uso de las manos	Todos realizan movimientos coordinados respecto al mensaje verbal. <ul style="list-style-type: none"> - 3 tienen un movimiento muy discreto. - 3 las utilizan de forma natural.

	- 4 las utilizan mucho.
Tono de voz	Todos emplean un tono medio con diferentes matices de énfasis y modulaciones dependiendo de la personalidad. No se da ningún caso excesivamente estridente con el tono de voz y sólo hay una persona que lo tiene un poco más leve que el resto.
Ritmo	<ul style="list-style-type: none"> - 3 muy ágil y apasionado. - 3 regular y ágil. - 2 regular y firme, con contundencia. - 2 regular y pausado.
Estilo	Todos los entrevistados emplean un registro culto al expresarse, controlan el tema del que hablan y transmiten su conocimiento riguroso. Hay 6 personas que tienen modulaciones con cercanía y otras 3 que se expresan con propiedad durante toda la entrevista.
Capacidad discursiva	<ul style="list-style-type: none"> - 1 posee una muy elevada capacidad de discurso. - 7 poseen una elevada capacidad. - 2 tienen una muy buena capacidad.
Capacidad expresiva	<p>Todos se explican con alta carga expresiva, ya que, aunque sus personalidades sean distintas, transmiten interés y emoción por lo que hablan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destacan 2 con una muy elevada expresividad.
Vestimenta	La presencia de todos es adecuada al encuentro y a su personalidad. Denotan respeto y naturalidad ante el encuentro.
Estancia	<ul style="list-style-type: none"> - 6 son entrevistados en su lugar de trabajo. - 4 en cafeterías tranquilas
Clima	Todos los lugares escogidos son lugares tranquilos, bien iluminados, sin ruidos, minimalistas a nivel decorativo, sin distracciones visuales ni sonoras.

Resumen del análisis por bloques temáticos:

Empresa: Los entrevistados enumeran diversos conceptos que se presentan en este análisis de forma jerarquizada.

La totalidad de la muestra asegura tener intangibles y los tiene bien localizados, ninguno de ellos muestra duda al reflexionar sobre cuáles son los que definen a la compañía que lideran. No hay un patrón de repetición de este tipo de elementos. Entre todos apuntan 29 elementos intangibles y únicamente hay cinco que se repiten en varias ocasiones. Hay un elemento que sobresale entre los demás, cinco de los entrevistados apuntan a la innovación como una de las características intangibles principales. Por otro

lado, dos de ellos, que dirigen empresas cuyo objeto de negocio es la tecnología, apuntan a la cultura de empresa como intangible (un tercero también la menciona, pero la encaja como elemento tangible). Parecen entender la necesidad de humanismo en contextos con una presencia e influencia tan fuerte de la tecnología, lo que enlaza con la idea publicada por CEOE (2021, p.6) que afirma que la tecnología “es absolutamente imprescindible pero no es suficiente, pues, además, es necesario realizar transformaciones culturales”. Otros dos de sectores totalmente dispares (electrodomésticos y medios de comunicación) aluden a la cercanía como uno de sus principales intangibles, dos apuntan a la fiabilidad (provenientes de empresas tecnológicas también) y otros dos señalan directamente a la tecnología, en este caso una empresa tecnológica y una dedicada a ascensores. Aunque podría decirse que en general tienen un poso humanista y que varios aluden a la cultura de empresa y a sus equipos, ninguno menciona como elemento característico de su empresa el fomento de una buena salud mental para las personas empleadas.

En cuanto a los elementos tangibles, en total se apuntan 32 elementos y se repiten tres menciones a la calidad, tres al equipo, tres a las instalaciones y dos a la solvencia.

Llama la atención que hay cuatro elementos: innovación, calidad, tecnología y metodología que son mencionados por diferentes personas en la parte tangible y en la intangible, por lo que se deduce al leer sus definiciones y dónde lo clasifican, son conceptos que entienden de forma distinta o bien que los miden de manera que les lleva a considerarlo de una u otra forma. Ya explicaba Saussure (1916) que los signos están compuestos por dos elementos: el concepto y la imagen acústica, que es la representación que despierta en la mente de la persona. Por ello, aunque el autor afirma que los seres humanos que comparten un mismo lenguaje reproducen de manera muy similar los conceptos unidos a ciertos signos, también otorga una gran importancia a la capacidad de asociación que tienen las personas.

Respecto a lo que supone que una empresa genere una *lovemark*, los entrevistados lo asocian a cuestiones diversas como la emoción, el aporte de valor, los valores, la confianza, la capacidad de crear vínculos, la ética, la irracionalidad, el impacto, la frescura y la conveniencia. Ninguno de ellos la asocia a características técnicas sino que todos reflexionan acerca de cuestiones humanas y de relación y valor para las personas, aunque no verbalizan para la salud de éstas tal y como sí lo apunta Alonso Puig (2012) en sus reflexiones. Roberts (2005, p. 60) señala que la razón y la emoción son clave en el proceso de toma de decisiones de las personas y que las *lovemarks* de este siglo “serán las que logren crear lazos genuinamente afectivos”. Cinco de los entrevistados consideran que, o bien son una *lovemark* o bien están en el *top of mind* de sus respectivos sectores. Las otras cinco o creen que no lo son o que sólo están posicionados en cierta parte de sus mercados. Sin embargo, solo dos de los cinco que sí que se consideran *lovemark* apuntan a que logran

emocionar y generar vínculo con sus consumidores, los otros tres aluden a razones de vanguardia y posicionamiento. Los que opinan que no lo son aluden a su falta de predominio, de pasión y generación de valor.

Uno de los mayores puntos de consenso se encuentra en la apreciación de la digitalización. 9 de los 10 consideran que sí están digitalizados y lo responden con una claridad, contundencia y brevedad aplastante respecto a otras respuestas. Dominan las evidencias que les hacen poseer ese grado de digitalización y así lo trasladan con su mensaje y su lenguaje gestual. Todos hablan de la totalidad de sus gestiones en la nube y mediante la informatización de procesos, así como de la posibilidad de trabajar en remoto desde cualquier lugar con plenas capacidades. Estos dos aspectos concuerdan a la perfección con Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) que aluden a la necesidad de una rápida digitalización por parte de las empresas y a un cambio de comportamiento por parte de las personas como efectos más intensos producidos durante la pandemia y que ya son cuestiones que se deben integrar para ser competitivos. Únicamente hay un entrevistado que afirma que se encuentran en ese momento de cambio, pero que no considera que la tecnología sea un facilitador de lo que hacen. Cabe añadir, que los nueve líderes ligan la digitalización a los beneficios y posibilidades que permiten respecto a procesos y facilidades de movilidad para las personas. Únicamente hay un entrevistado que detalla que, aunque los avances digitales les permiten trabajar en remoto desde cualquier parte de la geografía, otra cosa es que quieran. De esta frase y por el resto de planteamientos del entrevistado, se puede deducir que prefiere la presencialidad para fomentar la cultura y la unión entre el equipo. Sin embargo, no alude a lo que las conexiones sociales benefician a la salud de las personas. No hay un solo entrevistado que conecte la incertidumbre que provocan los cambios tecnológicos, con los beneficios de la digitalización y la atención que estos aspectos requieren para cuidar de la salud mental de las personas.

Liderazgo: Respecto a la concepción del liderazgo hay seis bloques clave con los que los entrevistados lo relacionan: 1) la capacidad de que te sigan, 2) la capacidad de motivar, influir e ilusionar, 3) la capacidad de hacer crecer a las personas que lideras, 4) la legitimidad, 5) la cohesión de equipos y 6) la inspiración. Asocian el liderazgo a personas y no a resultados. Ninguno alude a la cuenta de explotación o a las cifras. Tampoco aluden a la salud del grupo. Por unanimidad hablan de desarrollo de equipo y emociones ligadas a ello tal y como plantea Goleman (2011) con sus conceptos de *liderazgo esencial*, mediante el que alude a la manera de orientar las emociones que llevan a cabo los líderes; y el de *liderazgo primal*, como la capacidad que éstos tienen para movilizar al resto de personas. Esta capacidad la antepone a los conocimientos técnicos que pueda tener un líder. Recordando a Drucker (2011) hay una cuestión que suena sencilla pero no lo es, y es que los líderes sólo tienen autoridad porque cuentan con la confianza de las personas que

dirigen y ello implica pensar en las necesidades de la organización antes que en las suyas propias.

Ocho de los entrevistados aseguran trabajar el liderazgo y otros dos afirman que lo intentan. Todos denotan un interés en mejorarlo. De la muestra, seis aseguran trabajarlos mediante actividades internas en la compañía, seis mediante actividades formativas externas a la compañía, seis afirman haber recibido alguna mentoría acerca del tema y nueve apuntan a que se autoforman sobre el tema. En cuanto al método más ejemplificador con el que lo trabajan o lo intenta, cinco mencionan la lectura, dos el trabajo con un *coach* y otros dos explican que intentan trabajarlos siendo conscientes de forma natural. Para llevar a cabo un buen liderazgo, Marcet (2021) hace un llamamiento al despliegue de la lógica para hacer las cosas con sentido y reflexionar acerca de cómo se hacen las cosas. Así es como el autor recuerda que el ejercicio de liderar es el de servir a los demás. Llaman la atención dos aspectos, los cinco que mencionan la lectura como elemento de autoformación hacen hincapié en la importancia que tiene leer, el poso que aporta para una persona leer conceptos y experiencias que, después, casi sin darse cuenta, aplicas o te ayudan a gestionar situaciones. Asimismo mencionan que es un hábito que debería trasladarse a las nuevas generaciones. Dos de ellos incluso se atreven a afirmar que las nuevas generaciones no leen lo suficiente y que se nota incluso en el poco vocabulario que utilizan en los ambientes profesionales.

Los entrevistados son generosos con las calificaciones con las que se autoevalúan, las ponen con seguridad aunque es cierto que no se percibe prepotencia, de hecho la gran mayoría afirma que la experiencia les ha permitido ir mejorando y conocerse mejor. Sólo hay un entrevistado que se suspende en una competencia con una nota de un cuatro. En el otro extremo únicamente se da un entrevistado que se autoevalúa en dos competencias con un 10. En análisis de las calificaciones resulta de la siguiente manera¹:

- Autoconciencia: 6 (x1), 7 (x1), 8 (x4), 9 (x4). Suma 81 puntos.
- Autorregulación: 4 (x1), 6 (x2), 7 (x2), 8 (x3), 9 (x2). Suma 72 puntos.
- Empatía: 7 (2), 8 (4), 9 (3), 10 (1). Suma 83 puntos.
- Habilidades sociales: 7 (5), 8 (1), 9 (3), 10 (1). Suma 80 puntos.
- Motivación al logro: 7 (2), 8 (4), 9 (4). Suma 82 puntos.

Cuando son preguntados por las competencias adicionales a las propuestas a evaluar como básicas para el líder de la empresa tecnológica, se alude a 33 competencias diferentes. Las que se repiten son: con tres menciones el humanismo, la empatía y la visión estratégica, con dos la sencillez, la creatividad, la transparencia y la humildad. Todas las competencias van orientadas al desarrollo y crecimiento de las personas, si bien en este

¹ Figuran las calificaciones X y entre paréntesis (x) el número de veces que se ha repetido esa calificación, de manera que hay que multiplicar la nota por el número de veces que ha sido escogida.

caso sí que se entiende un componente de negocio al apuntar la necesidad de visión estratégica de la compañía para liderar personas. Goleman (1995) ya destaca una mayor importancia a este tipo de inteligencia que al coeficiente intelectual.

Todos los entrevistados afirman, con seguridad y sin dudarle ni un segundo, que el liderazgo y la comunicación están interrelacionados. Asimismo todos consideran que no se puede liderar sin comunicar bien. Existen matices y explicaciones sobre ello pero todos coinciden en el planteamiento base. También para Aragonés (2020) es determinante esta relación. Apunta a la comunicación como la herramienta capaz de captar y de enganchar, que posteriormente generará relaciones de valor diferencial. Asimismo, apunta que en contextos de incertidumbre las personas buscan seguir a líderes con cualidades que vienen determinadas por el dominio de una comunicación efectiva y que de esta manera, lograrán el consenso y el entusiasmo.

Existe una cuestión de sumo interés. La totalidad de los entrevistados son personas que durante toda la entrevista se muestran seguros de sí mismos. Aunque con personalidades diferentes y maneras de comunicar diferentes, todos transmiten fortaleza. En la pregunta “¿Qué líder te gustaría llegar a ser” todos ellos guardan unos 4 o 5 segundos de silencio antes de responder, algunos de ellos muestran sorpresa o verbalizan la profundidad de la pregunta. Varios suspiran. Todos ellos muestran un planteamiento reflexivo, desvían su mirada pensativa hacia otro punto de la sala, algunos incluso se muestran momentáneamente más sensibles. Y todos ellos muestran la importancia que tiene para ellos su impacto en las personas, la huella, el recuerdo y el crecimiento que sean capaces de generar. Un planteamiento que casa de nuevo con la visión de servicio de Marcet (2021) y con el planteamiento de Goleman (2011) sobre la importancia que tiene el líder al conectar personas y generar un liderazgo resonante como la capacidad de encauzar los sentimientos del equipo hacia un lugar positivo.

Comunicación: A la pregunta “¿Cómo debe ser la comunicación en una organización?” entre todos los entrevistados enumeran 23 elementos. De forma ponderada, los tres que se repiten son: motivadora, persuasiva, fundamental y transparente. La persuasión es algo que no solo depende del líder ni de la estrategia corporativa de sus compañías. Hovland (1959) recuerda que la persuasión viene determinada por los deseos del emisor, también por factores intermedios como la naturaleza del mensaje, la fuente y, además, hay que tener en cuenta qué filtros psicológicos y cómo descodifica el mensaje el receptor. Se habla también de cuestiones como su poder de conexión con las personas, su faceta aglutinadora de equipos, se dice que debe ser real, honesta, humanista, generosa, cercana, que debe escuchar y motivar, que es fundamental para una compañía, etc.

Sorprende de forma positiva la implicación de la dirección en la comunicación. Siete entrevistados afirman que en sus organizaciones la comunicación depende directamente del

CEO, en un caso depende de gerencia, en otro depende de *marketing* y en el último la sitúa en segundo nivel. Respecto al tipo de cargos que la lideran, en cuatro organizaciones está liderada directamente por la figura de un *Dircom*. En dos casos está liderada por el área de *Marketing*, en uno por Dirección y *Marketing*, en otro por dirección con apoyo de una agencia externa, en otro por gerencia más el gabinete de prensa y en un último caso por la cúpula directiva de la organización, se aprecia que se dan múltiples casuísticas en el liderazgo de la comunicación corporativa. En este sentido, el número de personas dedicadas a la generación de comunicación en las compañías analizadas oscila entre las 3 y las 20 personas. En uno de los casos llega a 50 personas teniendo en cuenta la proactividad del *management* en la canalización sobre todo de cuestiones internas. Marcet (2018, p. 141) y Costa (2015) hablan del rol del líder y del dircom en la comunicación de una compañía. El primero ve claramente la responsabilidad comunicativa del CEO como una característica “que no empieza a medio partido, empieza en el minuto uno” y que así, se necesitan líderes que sean buenos en comunicación para que sean capaces de entender, sintetizar y transmitir. Ambos aluden a la figura del dircom como la de un profesional que debe gestionar de manera integral la estrategia para ser capaz de transmitir y de innovar en comunicación, para utilizar la comunicación como una herramienta privilegiada de gestión y que debe integrar muchas perspectivas de una manera rápida para crear un relato global. De manera que se puede extraer tanto del planteamiento de ambos autores como de los razonamientos de los entrevistados y sus formas de gestionar la comunicación, que CEO y dircom deben ir de la mano para llevar a cabo una comunicación verdaderamente estratégica, impactante y de valor en una compañía.

Nueve de los 10 entrevistados afirman tener estrategias de comunicación en sus empresas, la única que afirma con rotundidad no tenerla es la directora del diario 20 minutos porque asegura que en su empresa se comunica todo el rato, de forma natural y la comunicación lo impregna todo. El resto asocia sus estrategias a diferentes cuestiones: plan de la compañía, actuación con grupos de interés, hitos, comunicación interna, orquestación de canales, eventos, *email marketing* para clientes. Todos los que poseen estrategias aseguran darles seguimiento y medirlas mediante distintos KPIs que les aporten datos y evidencias de esas acciones que desarrollan. Llama la atención positivamente que las preguntas 13, 14 y 15 (asociadas a la periodicidad, frecuencia y canales con los que se comunican con sus públicos) las tienen absolutamente controladas. No son cuestiones que arrojen una calidad de respuesta tan fuerte como otras más abiertas a su reflexión pero sí que denotan el control que poseen sobre las estrategias y/o acciones que llevan a cabo. Todos se muestran seguros al aludir a estas cuestiones e incluso las amplían explicando, por ejemplo, el tipo de acciones o con qué objetivo las trabajan en cada uno de los tramos temporales a los que aluden.

En cuanto a los contenidos que aportan los y las líderes entrevistados, la totalidad menciona que internamente explican cuestiones sobre su compañía (y lo asociado a ella como puedan ser hitos, resultados económicos, proyectos sobresalientes, casos de éxito, portafolio de soluciones, sector en el que se mueven, etc). Vilanova (2013) habla de la integración y la coherencia como una fuente que multiplica resultados dentro de una compañía y, añade que la comunicación interna puede llegar a ser la herramienta externa más fuerte si se trabaja bien. Respecto a las respuestas de las entrevistas, los líderes explican que hacia el exterior también aportan información relativa a la compañía con un carácter más comercial, como por ejemplo los eventos en los que participan, los proyectos más exitosos o las novedades. Que todos cuenten ciertas cuestiones sobre su compañía, ciertos hitos y aspectos concretos recuerda a la importancia que otorga Lakoff (2004) en el establecimiento de marcos mentales como la capacidad de construir un esquema bajo el que entender algo y así trazar planes y dirigir la forma de pensar y de actuar de las personas. Llama la atención que la empresa que más contenido didáctico afirma aportar tanto interna como externamente es una de las tecnológicas, concretamente la de neurociencia, que explica la importancia de difundir sobre neuromarketing, investigación, salud y asociarlos a una fuerte parte ética para el buen uso de este tipo de tecnología profunda.

Respecto a las conversaciones que estos directivos mantienen con sus públicos, cinco de los 10 aseguran que uno de los temas fundamentales es el sector en el que se mueven. Los dos directivos de las empresas de tecnología de vanguardia (neurociencia y realidad aumentada, virtual y mixta) apuntan al carácter didáctico y de sensibilización de la tecnología como uno de los elementos centrales de sus conversaciones, esto es interesante debido a que se extrae que, a más carácter novedoso o vanguardista respecto a un tipo de tecnología, ayora necesidad de divulgar y sensibilizar sobre su correcto uso. Sigman (2022) alude a la buena conversación como la fuente más poderosa que los líderes tienen a su alcance para crear ideas extraordinarias, para ser mejores personas y llevar una vida emocional más plena. Por otro lado, dos líderes de las dos empresas tecnológicas dedicadas a desarrollo de *software* aluden a la apertura que practican a la hora de conversar y ambos hacen hincapié en la relevancia que tienen las conversaciones informales con todos los públicos para fomentar vínculos humanos y emocionales entre las personas. Coinciden con Roberts (2005) en que son las relaciones personales las que permiten verdaderamente acercarse a las personas para después forjar relaciones sólidas con ellas.

En cuanto a las habilidades comunicativas asociadas al liderazgo en una compañía entre todos aportan 28 habilidades. La más repetida con cuatro menciones es la empatía, con tres menciones le siguen la claridad y la capacidad de escucha y, por último, con dos menciones se encuentran la eficacia, la equidad, la honestidad y la persuasión. Marcet

(2018) menciona la empatía como la primera cualidad que debe tener un buen líder, entendiéndola como la capacidad de ponerse en el lugar de los demás. Habla no de la honestidad pero sí de la humildad como una cualidad natural que existe o no, pero que duda de que pueda trabajarse. Iger (2020) opina que la equidad es una de las principales cualidades del líder para que éste sea capaz de crear ambientes de trabajo justos. Es positivo que asocien la importancia que posee la escucha en cualquier proceso comunicativo para el líder de una compañía.

Lenguaje no verbal: Como decía Marcet (2018, p.143) parafraseando a Drucker, “lo más importante en comunicación es escuchar lo que no se dice”, por ello es fundamental tener en cuenta cuál es la expresión paraverbal de los líderes seleccionados en la muestra. El lenguaje no verbal de los entrevistados denota que todos son personas seguras de sí mismas aunque posean diferentes estilos y personalidades. Existen dos personas: uno de los líderes de la empresa de software y la de la empresa de ascensores, que emplean un lenguaje no verbal muy vivo y expresivo, muy distinto al resto. Se muestran ilusionados y apasionados. Coincide que, el único patrón establecido es el de las dos personas más jóvenes, que son los más comedidos y discretos en su lenguaje no verbal. Todos muestran una constante conexión con la mirada mientras hablan. No la desvían, no denotan nerviosismo con ella. Únicamente la mantienen reflexiva en algunas cuestiones que para ellos requiere más profundidad o detalle en la explicación. Ocho poseen un gesto facial despierto y amable. Los dos líderes de las tecnológicas más vanguardistas son los dos que se muestran más concentrados y por lo tanto, con una aparente seriedad mayor respecto al resto. Aún así, la voluntad y el diálogo es de cercanía y predisposición. Son cuatro personas, cuya sonrisa es más leve y la utilizan en momentos puntuales de la conversación. Concretamente son los dos más jóvenes (que lideran la empresa de educación vial y la de realidad aumentada, mixta y virtual) y dos líderes que trabajan con tecnología, una empresa de *software* y la de *deep tech*. Son de carácter más reservado y con un matiz serio. Los otros seis usan una sonrisa más abierta, más modulada y repetida ante ciertas cuestiones que cuentan. Dos personas, un hombre y una mujer, poseen una sonrisa tremendamente expresiva y más sostenida a lo largo de la conversación, la responsable de la empresa de ascensores y uno de una tecnológica. Se observa que ni en mensajes ni en lenguaje no verbal, los líderes de las compañías cuyo objeto de negocio es la tecnología, poseen patrones repetidos o características comunes entre sí.

Todos los entrevistados se mantienen sentados durante toda la conversación excepto dos líderes de empresas tecnológicas que son más vehementes en sus razonamientos y se levantan y gesticulan en varios momentos de la conversación.

Respecto al movimiento de las manos, todos lo realizan con coordinación respecto a lo que están diciendo verbalmente. Coincide que las dos personas que menos sonríen son las que menos movimiento de manos realizan al expresarse y que, además, son las que tienen un ritmo firme y regular a lo largo de todo su discurso. Por el contrario, las dos personas de sonrisa más amplia y prolongada durante la conversación, son las que más gesticulan con las manos. Estas dos personas, más otro líder de una tecnológica, también son las que se expresan con un mayor grado de agilidad y pasión en su ritmo discursivo respecto al resto de entrevistados de la muestra. Es decir, se percibe una correlación de mayor lenguaje verbal en esas personas que parecen ser más expresivas de inicio en su gesto facial y sonrisa.

Todos se expresan con un estilo educado, dotado de una buena capacidad léxica y de una manera entendible. Sin embargo, se distinguen estilos. Los más expresivos en gestos como la mirada o la sonrisa son los que poseen un mayor grado de cercanía al intercalar expresiones más llanas, más anécdotas y muletillas, son cinco los que forman parte de este grupo que equilibran lo culto con lo cercano, se trata de dos de los líderes de las tecnológicas puras, el de la empresa de electrodomésticos y la de la empresa de ascensores. Por otro lado, los más serios y menos vehementes son los más cultos de manera regular y que se expresan con propiedad de manera constante durante todo el encuentro. No hay nadie que destaque por expresarse excesivamente lento ni rápido, todos se mueven en horquillas de normalidad.

La totalidad de los entrevistados tienen capacidades discursivas muy positivas. Si bien es cierto que los dos entrevistados más jóvenes poseen una capacidad de discurso muy bueno, el resto, todos de una edad más adulta, poseen capacidades elevadas e incluso uno de ellos muy elevada. Sucede lo mismo con la capacidad expresiva, las dos personas más jóvenes poseen una buena capacidad pero son los que muestran menos emociones en su discurso. En este caso, las dos personas más sonrientes, son asimismo las que mayor juego de emociones muestran durante la entrevista. Llama la atención que la entrevistada que menos sonríe, más concreta y comedida es en su lenguaje verbal una de las que mayor emoción refleja en su discurso tanto de manera verbal como de manera no verbal. La entrevistada, directora de Bitbrain, hace hincapié en que una compañía de *deep tech* requiere una profunda sensibilización, humanismo y ética en su desarrollo.

Todos los entrevistados acuden al encuentro con una vestimenta que les representa y con la que muestran cercanía y respeto en el encuentro. En este sentido, Barthes (1965) desarrolló diversos estudios acerca de la semiología estructuralista, a través de la que estudia el lenguaje constituido por imágenes, sonidos gestos y en esta línea llevó a cabo estudios sobre la publicidad y la moda. Asimismo todas las estancias, sean sus despachos

o no, son lugares tranquilos, con una buena climatización, una buena acústica, luz y que nos permiten mantener una conversación tranquila y centrada en el cuestionario.

Del análisis comparativo entre los diferentes entrevistados, no puede establecerse un único patrón común que represente cómo es y cómo piensa el líder de una empresa tecnológica acerca del liderazgo y de la comunicación. Ya decía Stodgill (1974) que, tras más de 3.000 artículos y libros analizados, no pudo establecer una comprensión única del liderazgo.

Tras el análisis se puede dar respuesta a las hipótesis y objetivos planteados en esta tesis. En primer lugar, todos los líderes entrevistados muestran un amplio conocimiento de las compañías que lideran. Se puede afirmar que las perciben como estructuras compuestas por mucho más que su objeto de negocio y, que en torno a él, han ido creando sus propios ecosistemas de trabajo con unas características muy concretas que tienen muy definidas y que, además, éstas les aportan valor y personalidad diferencial. Todos los líderes tienen una opinión elevada y positiva acerca de sus compañías si se tiene como referencia el significado de los rasgos tangibles e intangibles que para ellos las definen, por lo que se podría afirmar que consideran sus compañías competitivas, avanzadas, con un alto aporte de valor y con una base que les permite proyectar y perseguir en el futuro sus aspiraciones. Se puede interpretar que todos dan por hecho que tienen un largo camino por delante en el que quieren salvaguardar estos rasgos y, como todos expresan o dejan entrever, continuar mejorando en el futuro. Se muestran ilusionados, ambiciosos y con un fuerte sentimiento de fiabilidad y pertenencia a las compañías que lideran.

Sobre el grado de digitalización de sus compañías cabe resaltar dos cuestiones. Por un lado, todos coinciden en lo que supone estar digitalizados aunque sus empresas sean muy dispares entre sí tanto en objeto de negocio, como en procesos, tamaño y forma de operar. La amplia mayoría (nueve de 10) asegura con rotundidad que su empresa está plenamente digitalizada, aunque algunos añaden que eso no significa que no pueda mejorar y seguir optimizando sus estructuras. Sólo uno afirma que su empresa sí se encuentra en el camino y avanzada, pero todavía no puede afirmar que esté digitalizada. Se trata de un punto de los de mayor consenso en la muestra, por lo que se puede deducir que en su labor de liderazgo y comunicación, la digitalización juega en favor de su ejercicio.

Los líderes entrevistados conocen qué contenidos aportan tanto ellos como sus compañías a través de canales corporativos. Conocen las pautas generales y asimismo, los contenidos concretos que se distribuyen a los diferentes públicos. Personalmente, ellos aportan contenido sobre la compañía, la estrategia, información técnica, sus respectivos mercados, proyectos concretos, novedades, hitos y eventos. Sus conversaciones también versan sobre los mismos temas, sobre todo sus respectivos mercados y la tecnología y, además, se muestran abiertos a cualquier tipo de conversación con las distintas personas.

En esta parte es posible establecer un patrón de contenidos comunes y una apertura al diálogo con personas internas y externas a la compañía.

El liderazgo para los entrevistados, aunque con diversos matices, supone tener la capacidad de hacer que el resto de personas les sigan por la confianza que es capaz de despertarles, por la voluntad de las personas de hacerlo y la legitimidad que se gana el líder por su comportamiento. Aluden a cuestiones como la capacidad de hacer crecer a las personas, de tratarlas como adultos, de conseguir ilusionarles, motivarles y aunar sus intereses individuales en la consecución de un objetivo común. El concepto es común para todos, lo entienden en un mismo estilo. Uno de ellos apunta que también es saber rodearse de otros líderes. Asimismo, saben que es importante trabajarlo y en diversos grados, todos lo trabajan.

Se corresponde su planteamiento del concepto de liderazgo con la visión del líder que les gustaría llegar a ser. Todos aluden a que les gustaría que se les recordase por hacer crecer a sus equipos, impactar positivamente en sus vidas, ayudarles a conseguir sus metas, motivarles e ilusionarles, ser colaborativos y cohesionadores, ser concebidos como buenas personas y ganarse el respeto de sus equipos. Con sus planteamientos, apuntan a una dimensión muy humanista del liderazgo.

No existe un patrón común respecto a las habilidades que los entrevistados mencionan para ser un buen líder en una empresa tecnológica. Tras una visión y aspiración muy humanista del liderazgo, como hemos comentado, en el ejercicio de enumerar competencias es el humanismo y la empatía las que más se repiten, junto a la de visión estratégica. Es decir, se introduce un concepto empresarial muy fuerte como es la capacidad de vislumbrar estrategia, con su consecuente fijación de metas y a la obtención de resultados. Llama la atención que en empresas que se sitúan en contextos y mercados tan complejos, también se repiten como habilidades la sencillez, capacidad creativa, transparencia y humildad. Algo que podría aportar un patrón para equilibrar la estrategia con el humanismo.

Todos los entrevistados perciben la comunicación como un elemento indispensable para liderar bien, lo perciben como un vehículo de transmisión del liderazgo. Afirman que no es posible ser un buen líder si no se comunican bien tanto como capacidad propia de oratoria como elemento de interrelación con los demás. No se trata de comunicar mucho y así ser mejor líder, sino de hacerlo bien y así ejercer una influencia, motivación y mejora de las actitudes de las personas.

9. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Existen dos partes de reflexión. Se puede observar como existen algunas cuestiones en las que coinciden los entrevistados y que pueden aportar información importante sobre la manera de trabajar el liderazgo y la comunicación en las organizaciones:

- El concepto y grado de digitalización.
- El concepto de liderazgo y su relación con la comunicación.
- El valor de la inspiración en el ejercicio de liderar.
- La tenencia de estrategias de comunicación y la dependencia directa de esta área del CEO.

De la misma manera, se dan puntos de desencuentro en los planteamientos que invitan a debatir acerca de cuáles podrían ser los estilos o claves más acertadas en el ejercicio de liderar, por ejemplo, o de qué forma podrían integrar planteamientos comunicativos en su ejercicio de guiar a las personas. Tampoco hay consenso sobre las habilidades comunicativas más relevantes a tener en cuenta en el ejercicio de liderar personas ni comparten los mismos atributos que definen a sus marcas, aunque esta última cuestión podría afirmarse que en muchas ocasiones no viene dada por el objetivo propuesto por el líder sino que surgen de la propia actividad y desarrollo de la compañía.

Respecto a la **digitalización** de las empresas, la totalidad de los entrevistados asegura conocer el concepto y nueve de los diez aseguran estar digitalizados. Hablan de procesos y de la capacidad total del trabajo de las personas de forma descentralizada sin mermar la calidad del mismo, pero en ningún momento aluden a la educación que requiere la digitalización, una cuestión que sí remarca el *Plan Digital 2025* de CEOE (2021) y que podría ser de interés a trabajar por parte de las empresas. Así, al igual que este plan determina que sus tres pilares son la educación y formación digital, la innovación y el emprendimiento, la competitividad de las empresas podría verse mejorada si adaptasen esta propuesta y trabajasen en torno a la educación y formación digital, la innovación (que muchas ya afirman que la trabajan) y el intraemprendimiento en sus compañías. Se trata de un triángulo que podría aportar más calidad y profesionalidad dentro de la compañía y que externamente se traduciría en mayor competitividad.

Esto cobra mayor interés si tenemos en cuenta el momento histórico que se atraviesa y es que, como apuntan Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) la sociedad se enfrenta a la polarización de la prosperidad, la brecha generacional y la digital. Estas dos últimas confluyen dentro de las organizaciones tecnológicas. Mientras que los *baby boomers* y la Generación X ocupan la mayoría de puestos de liderazgo, las Y y Z son más hábiles en los entornos digitales, algo que, como indican dos de los entrevistados, podría aportar competitividad a las empresas al tener personas jóvenes con un nivel muy alto de

digitalización. La correcta interacción entre los mejores líderes y los más hábiles a nivel digital, podría ser una fuente de conocimiento y gestión de elevado valor para las compañías. Una cuestión que, si se une a la formación que promueve CEOE y se educan entre sí estas dos generaciones, podría hacer que los resultados se multiplicasen exponencialmente y el clima de la empresa mejorase.

Unido a los cambios tecnológicos se encuentra la saturación de los mercados, la competencia internacional o incluso la desregulación de los mercados. “Más cambios requieren más liderazgo” (Kotter, 2011, p. 43). Así de contundente resulta Kotter al explicar que el liderazgo se ocupa, entre otras cuestiones, de **afrontar el cambio** propio del contexto competitivo y volátil que caracteriza al entorno empresarial. Una habilidad que requerirá que los líderes trabajen la tolerancia a la frustración y su factor decisor en la compañía. La complejidad en la que se mueven las organizaciones conlleva dos cuestiones según Marcet: servir a las personas y saber gestionar el tiempo con la organización de unas agendas con sentido. Aquí, será interesante equilibrar la disponibilidad y apertura que la mayoría afirma que tiene en relación a las conversaciones con las personas internas y externas. En este sentido y aplicado este contexto global de digitalización cabría reflexionar también sobre lo técnico y lo blando, y es que un estudio de la Universidad de Stanford y la Fundación Carnegie (2017) determinaron que el éxito a largo plazo viene determinado en un 75% por el desarrollo de habilidades blandas y en un 25% por las técnicas.

En una época marcada fuertemente por estos rasgos digitales, tres entrevistados aluden a **las instalaciones o al lugar de trabajo** como elemento de valor de sus empresas. Uno de los entrevistados habla de los locales como elementos de carácter aspiracional, que ayuden a expresar la imagen de marca. Los otros dos se refieren a hacerlos atractivos como lugar de trabajo y como experiencia para las personas externas. Marcet (2018) se refiere a los ecosistemas de trabajo como epicentro de las relaciones que allí se establecen entre personas. Debe ser un lugar tan agradable y motivador para el equipo como viable a nivel de negocio y es clave equilibrar ambas cuestiones. Es por este motivo que podría reflexionarse acerca de la imagen que respiran las empresas a nivel visual y a mejorar el clima de trabajo que se crea como parte de la estrategia de comunicación, en este caso, corporativa, si bien bajo el objetivo de cohesión que pretenda el líder. Ello enlaza con un concepto del propio autor de trabajar la comunicación como parte de la estrategia y no como aditivo a ésta, un razonamiento que debería impregnar toda la labor del líder.

Son diversos los factores que los entrevistados asocian a una **lovemark**. Roberts (2005), el autor que más ha explicado sobre este término, asocia la creación de una de estas marcas a la capacidad de generar emoción, un elemento que sólo dos entrevistados mencionan abiertamente. Hablan de sorprender, de crear valor, incluso de generar vínculos, pero no abiertamente de emocionar. Roberts afirma que la emoción es la única manera para

equilibrar las emociones de las personas y lograr relaciones nuevas con las personas que consigan crear lazos fuertes. Esto significa acercarse a las personas hasta tener una relación personal con ellas y, para que eso suceda habla de la necesidad irrefutable del respeto hacia la marca, aspecto que tampoco mencionan las personas de la muestra pero sí aluden a algunos de los componentes del respeto a los que alude Roberts (la transparencia, la innovación, el compromiso, la simplificación, la honestidad, la fiabilidad o la percepción de valor). Esto podría llevar a la conclusión de que los líderes necesitan más información sobre la comunicación y la relación de sus empleados y públicos con su marca. Para ello deberían apoyarse en sus *Dircoms* o buscar la manera de conseguir más conocimiento sobre el tema. Para él, los atributos de una *lovemark* residen en el misterio, la sensualidad y la intimidad, de manera que la marca pertenezca a quien la ame.

Entrevistados y autores revisados poseen una clara idea de lo que es el **liderazgo** y es un concepto en que todos coinciden en su base. El poder de movilizar personas, de cohesionar equipos, de llevar a un grupo hacia una meta común, de hacer crecer a las personas es una tónica en los planteamientos. Sin embargo, el punto de mayor reflexión no se encuentra en el concepto en sí, sino en cómo llegar hasta él.

Ya Drucker (2015) había enumerado cinco claves que debe trabajar cualquier líder y que llevan implícitas una serie de habilidades a trabajar. 1) La misión, que implica, según él, trabajar la comunicación, la coherencia, la asertividad y la cultura de empresa; 2) el cliente que implica el análisis, la adaptación y la capacidad de poner foco; 3) lo que valoran los clientes, cuestión que lleva a desarrollar la escucha activa y el diálogo; 4) los resultados, lo que lleva a pivotar, ser estrategas, inspirar y tomar decisiones y 5) el futuro, que conduce a la visión global, búsqueda de excelencia, tolerancia a la frustración y síntesis. Para Bennis (1985) la manera idónea es tener en cuenta cuatro estrategias: 1) la atención mediante la visión, 2) el sentido mediante la comunicación, 3) la confianza mediante el posicionamiento y 4) el despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva. No sólo trabaja competencias sino que las enlaza a métodos de trabajo. Goleman (2014) habla de inteligencia emocional y sus cinco competencias asociadas: 1) autoconciencia, 2) autorregulación, 3) empatía, 4) conciencia social y habilidades sociales y 5) motivación al logro. Asimismo, enumera una serie de estilos que poner en práctica de manera coordinada dependiendo de cada momento: 1) el visionario o autoritario, 2) el *coach*, 3) el conciliador, 4) el democrático, 5) el ejemplarizante y 6) el coercitivo o dominante. Define qué supone liderar bajo esos estilos, en qué momento hay que aplicarlos y qué efectos tiene sobre el grupo. Asimismo Alonso Puig (2012) alude a 10 competencias que el líder debe poseer: 1) autodominio, 2) empatía, 3) honestidad, 4) coherencia, 5) generosidad, 6) humildad, 7) confianza en sí mismo, 8) credibilidad, 9) generación de sentido y propósito y 10) visión. Marcet (2018) señala diez cualidades e Iger (2010) diez principios. El primero habla de 1)

empatía, 2) consistencia, 3) estrategia, 4) agilidad estratégica, 5) desburocratización, 6) comunicación, 7) aprendizaje y desaprendizaje, 8) autenticidad, 9) inspiración y 10) humildad. Respecto a los principios que marca Iger se encuentran 1) optimismo, 2) valentía, 3) concentración, 4) decisión, 5) curiosidad, 6) equidad, 7) reflexión, 8) sinceridad, 9) afán de perfección y 10) integridad. Se encuentran en estas propuestas distintas opciones para trazar un método de aprendizaje sobre el liderazgo o diversas fuentes a partir de las cuales elaborar un método propio. Aunque sí hay diversos entrevistados que señalan directa o indirectamente al matiz colaborador y motivador, cuando explican cómo trabajan el liderazgo hablan, principalmente de sesiones de trabajo (ya sea dentro o fuera de la compañía) y de la lectura como fuente de aprendizaje, pero ninguno apunta a ningún método o sistema que lleve a cabo para mejorar sus capacidades, lo que hace pensar que probablemente no tengan una radiografía lo necesariamente exhaustiva de su forma de liderar. Aquí se encuentra un claro punto de mejora para el ejercicio del liderazgo en un entorno tan cambiante y complejo como el de las empresas tecnológicas. Cabría repasar algunos de los principales puntos sobre la teoría del liderazgo y adaptar un sencillo y asumible sistema de trabajo por parte de los líderes de las compañías.

Dentro del ejercicio de liderar, parece haber consenso en la literatura y en las entrevistas sobre el valor de **crear relaciones entre las personas**. Goleman (2014) explica que la globalización que comenzó a dominar a partir de los años 80 unida a la evolución informática, ha hecho que el líder tenga que ser especialista en relaciones interpersonales, lo que acuña como *mandar con corazón*. Asimismo Marcet (2018) señala la capacidad de manejar grupos de interés para obtener una buena reputación relacional como una de las claves a trabajar mediante la comunicación. Esto concuerda con los planteamientos de dos de los entrevistados que explican, uno de ellos, que todo el mundo debería tener 20 minutos para todo el mundo, y, otro, que, aunque hay momentos para todo, lo que le parece verdaderamente importante son las conversaciones informales para crear cohesión. Marcet (2021) explica que para formar una auténtica comunidad los líderes deben trabajar de forma equilibrada las visiones, transiciones y emociones. Eso implicaría llevar a cabo conversaciones orientadas a resultados y mostrar abiertamente su ayuda. Iger (2020) razona en este sentido, ya que expone que los cambios requieren muchas gestiones con el equipo y la disponibilidad del líder debe estar ahí para guiar la moral y la eficacia. Para ello, añade Marcet (2021), los líderes deben tener la habilidad de distinguir de forma ágil los distintos escenarios y poner en juego el estilo y características comunicativas que requiere cada uno de ellos sin que desentone con el resto de caras. Algo que enlaza con las opiniones de gran parte de los entrevistados, sobre todo de dos de los líderes de las tecnológicas, que ponen de manifiesto la necesidad de tener muchas conversaciones informales para que se produzca una conexión más personal. Es así como Sigman (2022) lo

concibe, y es que su modelo de comunicación radica en un dispositivo: la buena conversación y un horizonte: las emociones. Un planteamiento completamente enlazado con el modelo de liderazgo que aquí se trata.

La **cultura de empresa** es una cuestión mencionada, concretamente por tres de los líderes cuyo objeto de negocio es la propia tecnología. Operan, probablemente, en los contextos más convulsos y cambiantes, y son los tres líderes que más presente tienen la cultura. La vía de crecimiento de este tipo de culturas, según Marcet (2018) es la humildad personal unida a la ambición corporativa, siendo una evidencia la vigilancia de cualquier muestra de autocomplacencia. Esto podría llevar a los líderes a analizar si ellos mismos y su equipo de líderes son personas tan humildes como ambiciosas en los sentidos explicados, aunque se trata de una cuestión difícil de cambiar, ya que se trata de rasgos inherentes a la personalidad. No obstante, podría ser un factor diferencial a la hora de seleccionar talento para ocupar puestos de liderazgo en las organizaciones. Iger (2020) afirma asimismo que fue capaz de relanzar la compañía que dirigía con un liderazgo fuerte y con un respeto y nutrición hacia la cultura de empresa.

Otros tres líderes apuntan al **humanismo** como competencia clave, una de ellas, además, alude a la importancia de la ética en su empresa. Un número bajo respecto a la importancia de **la ética y la autenticidad** que muestran los planteamientos modernos como el de Marcet (2021) y que apuntan que huir de la superficialidad es clave para generar confianza. Podría deducirse que quizá lo den por hecho, ya que sus mensajes y su actitud denotan que son personas genuinas, sin muestras de contradicciones, falsedad entre su lenguaje verbal y gestual y que se perciben honestas en las conversaciones. Sin embargo, es poco verbalizada la autenticidad en las organizaciones. Habla del *liderazgo consistente* como aquel caracterizado por la autenticidad y la convergencia entre lo que se dice y lo que se hace. Los líderes entrevistados denotan seguridad en sí mismos, tanto por la forma de explicar sus mensajes como por el lenguaje no verbal que emplean. Cabría ahondar en la forma en la que son capaces de tomar decisiones en situaciones complicadas, se percibe que todos lo hacen. Podrían analizarse, incluso autoanalizarse ellos mismos, si suelen hacerlo sin caer en la arrogancia y si sienten miedo o inseguridad cuando alguna de esas decisiones tomadas no ha sido acertada. Esta consistencia también les llevará a lograr uno de los deseos más repetidos por ellos: generar confianza.

Inspiración es un componente al que aluden diversos pensadores. Snyder en el prólogo de Drucker (2016) recordaba al presidente de los Estados Unidos que afirmaba: “Si tus acciones inspiran a otros a tener más sueños, aprender más, hacer más y llegar a más, entonces eres un líder”. Algo que va en sintonía con los planteamientos de Drucker (2015) que afirma que él mismo solía preguntar a los profesionales con los que trabajaba “¿Por qué te gustaría ser recordado?” y señala que la clave de la respuesta era inspirar a los

nuevos líderes. Esta cuestión podría llevar a que los líderes de una compañía reflexionasen acerca de lo que supone inspirar para ellos y que incluso lo cruzasen con las opiniones de aquellas personas a las que tienen la intención de inspirar, para saber si las aspiraciones que ambas partes tienen sobre el concepto podrían llegar a coordinarse. Este autor enumera ocho prácticas que resultan de eficacia para un líder: 1) preguntar qué es lo que hay que hacer, 2) preguntar qué le conviene a la compañía, 3) desarrollar planes de acción, 4) asumir la responsabilidad de sus decisiones, 5) asumir la responsabilidad de comunicar, 6) centrarse en oportunidades, 7) dirigir reuniones productivas y 8) hablar en primera persona del plural en lugar de en primera persona del singular.

Inspiración es una cuestión a la que aluden los líderes cuando son preguntados por qué líder les gustaría llegar a ser. Aluden a ser una figura seguida, respetada, de valor para las personas. Con la finalidad de ahondar en la raíz de este deseo por parte de los líderes, se recuerdan los dos conceptos iniciales de Goleman (2022). El autor habla del *liderazgo esencial* como la capacidad de sentir y generar pasión para avanzar. Así, sería útil que los propios líderes reflexionase acerca de qué es lo que a ellos les apasiona en su ejercicio de liderar la empresa y estudiaran cuál sería la mejor forma de transmitirlo a las personas que consideren con el fin de saber contagiarles esa pasión. Unido a este concepto alude al concepto de *liderazgo primal* como la capacidad de despertar el entusiasmo y movilizar a las personas de forma alineada. Determinar qué suponen estos dos conceptos para ellos podría ser una forma de sentar una base sólida desde la que actuar como líderes. Tres de los líderes entrevistados, dos de tecnológicas y otra de empresa de ascensores, expresan con ilusión la importancia de inspirar y movilizar. Ya explica Alonso Puig (2012) que un líder primero siente y es después cuando el pensamiento empieza a funcionar.

Respecto a la **capacidad de movilizar** a las personas hacia una meta común que mencionan algunos de los entrevistados, está intrínseca la capacidad de trasladar una visión que impulse a la acción. Ya en 1959 Bennis acuñó como *nuevo líder* haciendo referencia a un liderazgo transformativo que hace que los seguidores se conviertan en líderes y éstos en agentes de cambio. Movilizar, como apuntan tres de los líderes de empresas tecnológicas, requiere motivar y estar motivado. Y Vilanova (2013) recuerda que la motivación también viene dada por la escucha y la participación. Ello podría llevar no sólo a que los líderes de las compañías tecnológicas mejoren su propio liderazgo sino que se responsabilicen de mejorar el de sus seguidores más directos para que éstos, a su vez, vayan creando escuela por debajo de ellos. El concepto de transformación, para Bennis (1985), viene dado por la necesidad de compromiso y la capacidad de los líderes para generarla; por la complejidad que rige la sociedad y por la necesidad de credibilidad. Podría afirmarse que es una de las competencias clave dentro del liderazgo a trabajar.

La **relación entre liderazgo y comunicación** es otra de las tónicas aplastantes que se puede deducir del análisis elaborado. En relación a cómo los líderes perciben la comunicación en una organización o a los contenidos y conversaciones que crean, ninguno de ellos alude al propósito o sentido, algo que Alonso Puig (2012) considera fundamental en la relación que se da entre Liderazgo - Felicidad - Eficacia - Salud. Para generar compromiso y dedicación, que son dos aspectos que sí han sido nombrados en las entrevistas, Alonso Puig habla de la construcción de sentido, que debe venir dado por: 1) la generación de un trabajo creativo, 2) la autoestima resultante de alcanzar objetivos complejos, 3) la información y participación constantes en una organización, 4) los estímulos que proporcionan progreso en nuevas habilidades y 5) el respeto, la valoración y sentirse estimado por parte de las personas. También Bennis (1985) alude al sentido y señala que se alcanza mediante la comunicación. Los líderes entrevistados, que todos plantean la tenencia de diversas estrategias de comunicación podrían encontrar en la generación de sentido una fuente de estructuración de la misma e incluso material para ciertos contenidos orientados al compromiso.

Se recuerda que, tras analizar las cualidades que los líderes determinan clave para la comunicación en una organización, de forma ponderada, los tres que se repiten son: transparente, persuasiva y que genere confianza. Ninguno de ellos alude al matiz “estratégica” para armarla de manera más consistente. Podría ser que, al ya trabajar ciertas estrategias de comunicación, den por hecho que la trabajan así, pero lo cierto es que no hay correlación entre tener una estrategia de comunicación determinada y que la comunicación en sí sea estratégica. Trabajando la comunicación de esta manera se podrían trabajar los factores de transparencia y de persuasión. Sin embargo, la confianza más que un atributo de la comunicación es una consecuencia de cómo se trabaja.

Para que sea **estratégica** sería necesario que los líderes comprendiesen al máximo detalle posible las implicaciones de significado que tiene la comunicación, sería la manera de poder enlazarlo con el concepto de sentido al que apuntan diferentes autores. Cabría aludir a los planteamientos de Peirce (1986) que unen la lógica y la semiótica. El autor explica que la lógica asienta las leyes del pensamiento y la semiótica aporta normas de significación, y por ello, conforma la lógica de pensamiento. Explica que el signo debe tener unas cualidades que le distingan de otros signos, un objeto al que referirse y un interpretante que sea el que establezca esa relación. Cada cultura tiene un sistema de significación diferente y además, viene influido por la asociación que se genere en la mente de cada persona. Así, hay una relación entre los propios signos, entre los signos con los objetivos y entre los signos con los interpretantes. Esta idea, unida a la de Saussure (1916) de que el lenguaje es una cuestión de desarrollo individual y social que implica un sistema, aporta una clave muy interesante para la construcción de la comunicación y de la cultura de

empresa en una organización. Más tarde, Morris (1971) complementaba esta idea con el concepto *designatum* como el efecto que el signo es capaz de despertar en el intérprete, lo que podría entenderse ventana abierta que el emisor pueda añadir la persuasión para que el *designatum* sea el deseado por él.

Lo que sí se puede afirmar es que los directivos entrevistados la entienden como una **parte fundamental de sus compañías**, ya que en nueve de diez casos, depende directamente de ellos. Un componente que podría ser positivo para que los líderes adquiriesen más pautas acerca del uso de la comunicación como herramienta a aplicar en su ejercicio de liderar. La relación que se da entre el liderazgo y la comunicación es una cuestión de absoluto consenso entre los entrevistados. Todos afirman el poder que posee la comunicación para vehicular un buen liderazgo. Se recuerda aquí el razonamiento de Ruiz González (2005) que la concibe como una herramienta poderosa en cuatro sentidos: 1) la propia personalidad del líder, 2) la relación que tiene con los demás, 3) el sentido externo de la marca y 4) la conformación de la opinión pública. Así, cabría profundizar en esta interrelación entre comunicación y liderazgo para que los propios líderes sean capaces de trabajarla de tal forma que beneficie a este cuarteto. Algo que podría tomar como punto las tres estrategias propuestas por el mismo autor para trabajar estos aspectos: la comunicación efectiva, la corporativa y la interna.

Como se ha puesto de manifiesto, los entrevistados mencionan la misión motivadora que debe desarrollar un líder. Varios apuntan a la necesidad de **persuasión**. Son varios los pensadores que explican la importancia de la influencia en la labor de dirigir y de comunicar. Garay Madriaga (2010) habla de la necesidad de trabajar *modelos mentales* de una forma empática y resonante, con el objetivo de promover correctamente los cambios. Los entrevistados afirman que aportan contenidos sobre su compañía, sobre sus proyectos e incluso casos de éxito y hacerlo mediante una base de *marcos mentales* podría maximizar su imagen de mejor forma. Estos marcos permitirían canalizar con resonancia sus hitos y promover cambios de una manera mejor orientada. Lakoff (2004) también defiende la teoría de los *marcos* y, aunque la utiliza en un contexto de influencia política, habla de ellos como el modo que tiene la gente de ver el mundo e incluso recuerda que cambiar de marco es modificar la forma de verlo. Sería un concepto interesante a añadir en el posible sistema o método de liderazgo de los sujetos entrevistados. Este planteamiento de los *marcos* unido a las ideas de la semiótica de la comunicación pueden actuar como potenciador estratégico de la comunicación en una organización. Xifra y Lalueza (2009) enlazan su idea de la persuasión con la semiótica clásica, y es que afirman que el éxito o fracaso de la comunicación persuasiva depende en parte de la imagen que el receptor tenga sobre la fuente, tiene que resultarles creíble y fiable. Por lo que, además del lenguaje, las palabras clave y los mensajes fuerza que podrían determinar los líderes, deberían trabajar la

fiabilidad y credibilidad de sí mismos valiéndose, por ejemplo, del concepto de consistencia planteado por Marcet (2021), la concepción comunicación - acción de Costa o los diez principios de Iger, que resulta uno de los planteamientos más modernos y adaptados a la digitalización.

El paradigma de Lasswell (1948) está centrado en un carácter persuasivo, en entender que hay una intencionalidad por parte del emisor, que desarrolla una serie de ideas para causar un determinado efecto en el público y que ello conlleva la influencia de la psicología conductista. Es un modelo interesante pero es cierto que no es válido para aplicar en el contexto de digitalización y complejidad, ya que es un modelo unidireccional. Una de las teorías más interesantes a aplicar en los sistemas de liderazgo y comunicación de los líderes de las empresas tecnológicas de las primeras décadas del siglo XXI es la de la disonancia cognoscitiva de Festinger (1957). Plantea que los seres humanos buscan por naturaleza un estado de armonía y cuando se produce una discordancia entre creencias y comportamientos, entran en un conflicto mental. Esta teoría guarda más fuerza si cabe en una etapa marcada por el cambio y la velocidad, en la que los líderes deberían aportar toda la certidumbre posible. Al concepto de certidumbre en comunicación se debería añadir el de utilidad, y es que en las empresas cada vez hay menos tiempo para lo que no interesa, sea formal o informal. Gravity y Hass (1976) aludían a este concepto en su teoría de los usos y gratificaciones, aunque hacían referencia al uso de los medios de comunicación.

Las empresas necesitan no caer en el exceso de planificación y actuar en base a lo que demanda el clima laboral y emocional de la compañía. Costa (2015) defiende que la comunicación es acción y viceversa. Dentro de su planteamiento comunicativo, nuevamente se alude a la importancia de trabajar las relaciones en comunicación para que sean recíprocas y refuercen los vínculos con los diferentes públicos.

Liderazgo y salud

Según fuentes que recogen datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, Eurostat y Reuters, España fue en 2022 el quinto país de la Unión Europea con mayores niveles de **estrés**, un trastorno que lleva asociados episodios de ansiedad y depresión. Se trata de una cuestión creciente desde la Covid19. La Confederación Salud Mental España y la Fundación Mutua Madrileña exponen que casi un 40% de la población podría sufrir estrés y que un 74% considera que la salud mental en España ha empeorado por causas como las dificultades económicas, la incertidumbre y la presión y exigencias del día a día.

La complejidad, volatilidad, incertidumbre y cambios tecnológicos que se producen en la sociedad no sólo lleva a profundizar en el liderazgo en las organizaciones en lo relativo a la inspiración, compromiso y rendimiento de las personas, sino que lleva a

ahondar en una cuestión básica de sumo interés, la salud de las personas. Se trata de un aspecto no mencionado por ninguno de los entrevistados, y sobre cuya responsabilidad, ya ha sido puesta de manifiesto por varios autores a lo largo de los años. Goleman (2002) alude a razones científicas que explican que la forma en la que el líder lleva a cabo sus acciones se asientan en el sistema límbico del cerebro, que es, a su vez, la parte que regula las emociones y que se encuentra condicionada externamente. Por tanto, la estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establecemos con los demás, que enlaza con la capacidad de contagio de las emociones que puede crear un líder, la armonía del grupo. Es proporcional a esto la calidad de los resultados, y es que, cuanto mejor se sientan las personas, mejor trabajan. Este podría ser un argumento de peso para que los líderes fuesen conscientes y sintiesen la responsabilidad de gestionar e incluso trabajar sus propias emociones para mejorar la calidad del clima emocional del equipo. Habla de un tercer concepto asociado al liderazgo, la *resonancia*, como capacidad de lograr el equilibrio entre cabeza, corazón, sentimiento y pensamiento. Optimismo y entusiasmo son para él dos de las capacidades emocionales más importantes en un líder. Dos características que irradian los líderes entrevistados.

En la misma línea, Roberts (2005) explica científicamente cómo razón y emoción están conectadas y cómo el daño de los centros emocionales impide tomar decisiones. Más profundos son los planteamientos de Alonso Puig (2012, p. 15), cirujano que estudia el potencial humano ante el cambio y la incertidumbre. Relaciona íntimamente el liderazgo con la felicidad, la eficiencia y la salud. Explica el concepto de psiconeuroendocrinoinmunología como “el poder que tienen el pensamiento y la palabra para influir en nuestra biología”, así, este concepto podría llevar a sentir una responsabilidad más profunda por parte de los líderes para trabajar con ahínco las competencias de la inteligencia emocional propuestas por Goleman (2002) y/o los rasgos más llamativos de su personalidad, en un ejercicio de cuidar de la salud mental del equipo que lidera en un contexto cada vez más convulso y exigente. Alonso Puig (2012) remarca que existe una nueva necesidad: el líder debe aportar orientación, sentido y estos deben venir marcados por unos profundos valores y un respeto absoluto. Habla de la importancia de trabajar en uno mismo para lograr poseer una nueva mentalidad que logre movilizar a los demás. Puntualiza que se trata de un trabajo de autosuperación que exige valor, compromiso, fe, persistencia, disciplina y paciencia. Para ello, el entusiasmo, la ilusión y la confianza en uno mismo son fundamentales, ya que el autor explica que favorecen las funciones superiores del cerebro. La zona prefrontal del cerebro, donde se produce el pensamiento más avanzado, está influido por el sistema límbico, que es el cerebro emocional tal y como ya explicaba Goleman. Ello da sentido a la frase de que lo que el corazón quiere sentir, la mente se lo acaba mostrando. Aunque los entrevistados saben que manejar el clima laboral y las personas es fundamental, ninguno

de ellos parece atisbar el papel crucial que poseen las emociones de las personas y cuán elevada es la influencia del líder tanto en la gestión de sus propias emociones como en la capacidad de generar las emociones de los demás. El trabajo emocional de los líderes consigo mismos y con los demás podría ser una pieza angular en el bienestar y la competitividad de sus empresas.

Marcet también anticipa en 2021 una de las consecuencias de los cambios tecnológicos en las organizaciones relacionada con la salud. Sin embargo él habla de la **gestión individual de la salud**. Asimismo señala el entendimiento del trabajo a una labor más líquida. Si casamos sus planteamientos con el de los dos autores citados anteriormente, podría entenderse que, además de que el líder trabaje sus propias emociones, podría proporcionar herramientas para que, si las personas quieren, dispongan de recursos para trabajar sus propias emociones y prevenir problemas de salud mental.

Una cuestión de primera necesidad, que, unida a las cuestiones repasadas sobre digitalización, liderazgo y comunicación requiere un nuevo aprendizaje, paciencia, constancia y disciplina.

La **autoformación** y el **interés por mejorar** la capacidad de liderazgo es una cuestión dominante en la muestra. Además de aprender a gestionar a las personas del equipo que se tiene, cabría reflexionar acerca de la posibilidad de adelantarse a las tendencias. Al igual que gran parte de los directivos están atentos a las evoluciones de sus respectivos mercados con la intención de estar preparados e incluso de adelantarse a la competencia, sería conveniente que mostrasen el mismo interés respecto al liderazgo. Tal y como apuntaba Drucker (2007) las personas deben aprender a liderar para el mañana, es decir, para ser capaces de dirigir personas en contextos más evolucionados que los que se atraviesa en el momento. Por ello, si una empresa está atenta a las tendencias del mercado y aprende a liderar al equipo con previsión de futuro, estará doblemente preparada para operar con éxito en sus mercados. Afirma que se puede aprender a liderar y, en uno de sus libros, recoge diversas opiniones y experiencias acerca del ejercicio de liderar, poniendo en valor las reflexiones y aprendizajes de otros líderes, que pueden servir como fuente de inspiración y aprendizaje para otros.

El trabajo de liderazgo debería ser en sí mismo una fuente de motivación para los líderes, Yukl (1998) encontró correlación entre el comportamiento del líder y diversos indicadores de la efectividad así como de la satisfacción de los empleados con el líder y del compromiso de las personas con la organización. Convendría que los propios líderes se tomasen en serio su mejora como líderes si quieren la evolución de su compañía. Bradford y Cohen (1984) y McCauley (1986) explicaban que los líderes más eficaces eran aquellos que se tomaban en serio el desarrollo de sus propias habilidades. En cuanto a la mejora de habilidades cabría resaltar dos. Drucker (2002) habla de equilibrar el corto con el largo plazo

en las cuestiones del líder. Ello requeriría trabajar su visión estratégica con su capacidad de manejo de las emociones de las personas. Marcet (2021) afirma que uno de los retos actuales pasa por coordinar la inteligencia de las personas con la inteligencia artificial en la toma de decisiones de las empresas.

Conclusiones:

- 1) Se da un interés general por cuidar el liderazgo y la comunicación en las organizaciones por parte del CEO de la compañía y, en consecuencia, por el resto de líderes.
- 2) Aparece la necesidad de un aprendizaje mejor orientado y más estratégico por parte del líder, que al igual que mueven sus compañías por una estrategia global, se responsabilizasen de tomar su propio aprendizaje de la misma manera. Para ello habría que determinar una metodología asumible con su agenda y con sus responsabilidades.
- 3) Podría afirmarse que hay una necesidad de trasladar cierto conocimiento por capas en la organización y en diferentes direcciones: del CEO a su equipo directivo, del CEO al equipo, de los directores a sus equipos, del CEO al dircom, del *Dircom* al CEO y de éste al equipo directivo. Incluso poder tomar la referencia de un profesional del liderazgo o psicología que a su vez orientase al CEO y a los directivos sobre diversas cuestiones.
- 4) Convendría que la digitalización incluyese la formación interna a diversos grupos de profesionales y el fomento de la creatividad con el objetivo de generar equipos intraemprendedores en la compañía.
- 5) Las empresas necesitan insuflar más emoción entre las personas con las que se relacionan, que debería ser un componente irrenunciable en la estrategia de comunicación y en el liderazgo del directivo. Convendría estudiar de qué manera se puede transmitir tanto al equipo como a los diferentes grupos de interés.
- 6) Desarrollar estrategias de comunicación y que la comunicación dependa del CEO no en todos los casos quiere decir que la comunicación se esté trabajando de una manera estratégica, por lo que se debería revisar el tratamiento de ésta en la empresa.
- 7) El análisis del ecosistema y de la cultura de la empresa podría llevar a determinar dónde está la compañía, dónde quiere llegar y qué camino hay que afrontar para llegar al punto deseado utilizando la fórmula comunicación + acción de Costa para ello.
- 8) Este análisis dará pistas sobre el tipo de liderazgo a desarrollar dentro de una compañía, el estilo de comunicación a emplear (para ello habría que reflexionar

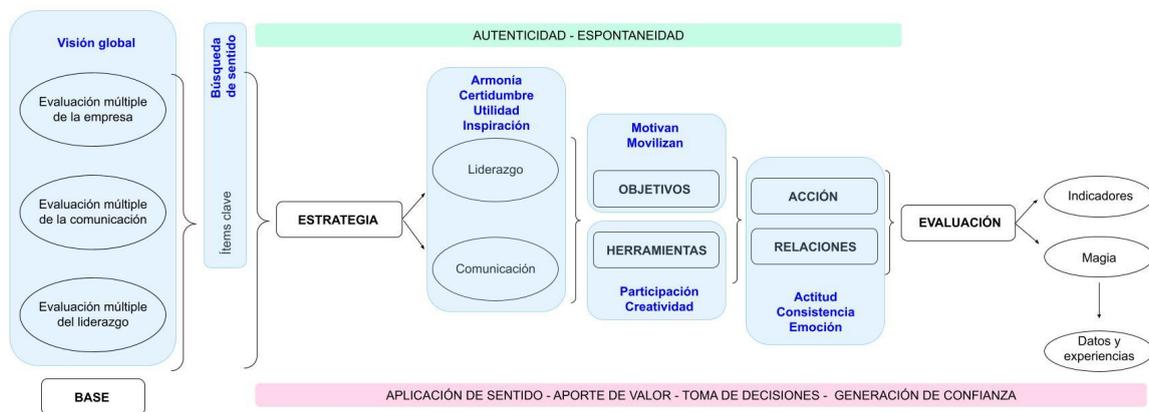
sobre significados, lenguajes propios, relaciones entre conceptos, empresa y personas).

- 9) Asimismo cabría analizar el liderazgo ya existente por parte del CEO, tanto en una exhaustiva autoevaluación por parte de él como a través de evaluaciones concretas por parte de diversas personas de la organización o consultoras externas. Ello podría dar lugar a indicadores que evidenciasen el buen liderazgo.
- 10) El análisis del liderazgo podría aportar claves para hacer que los colaboradores más directos empezasen a trabajar su propio liderazgo.
- 11) La inspiración y la motivación son dos aspectos cruciales tanto en el plano literario como para los entrevistados. Sería interesante encontrar la manera de que estuviesen presentes en la estrategia del CEO.
- 12) Las relaciones interpersonales en contextos complejos son esenciales, lo que indicaría que la formación en oratoria y en relaciones es una de las bases para generar los vínculos que los líderes desean.
- 13) Nadie habla de salud en la empresa ni del fomento de ésta a través del liderazgo y las relaciones personales en el lugar de trabajo. No asocian la estructura tecnológica social de sus compañías con la responsabilidad de salvaguardar y fomentar una buena salud mental entre las personas del equipo.
- 14) Con estas ideas, sería posible trazar un plan que oriente el trabajo estratégico de liderar y comunicar.
- 15) Además, convendría recordar que las compañías no necesitan ser modelos encorsetados de trabajo, por lo que sería vital equilibrar las líneas de planificación con el espacio para que surja lo espontáneo entre las personas.

10. PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

Después de analizar y debatir acerca de los modelos de liderazgo y comunicación, podría afirmarse que sería muy beneficioso crear un modelo de liderazgo para la empresa tecnológica española de las primeras décadas del siglo XXI y que pasaría por desarrollar una propuesta que esté anclada a la realidad de la empresa, de su futuro y tuviese un tinte humanista, es decir, una sólida base de valores humanos sobre los que cimentarlo.

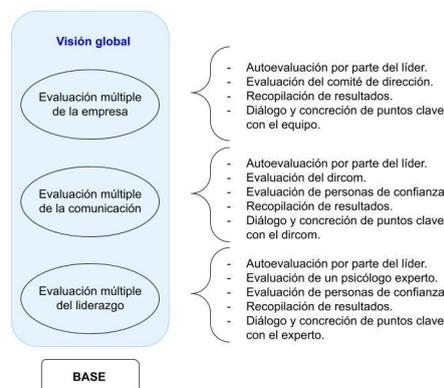
Modelo de comunicación y liderazgo.



Fuente: elaboración propia.

El modelo partiría de una **base de trabajo** que marcara el posterior desarrollo del plan y permitiera poseer una visión global. Su trabajo debería estar ligado a dos aspectos que mencionan ciertos autores, la reflexión (Iger, 2020) y el aprendizaje de lo que se ha hecho más el desaprendizaje de lo que no se quiere repetir en el futuro (Marcet, 2018).

Parte 1 del modelo de comunicación y liderazgo.



Fuente: elaboración propia.

El trabajo en este modelo debería partir de una exhaustiva tarea de **análisis y reflexión** basada en datos y evidencias con el objetivo de asentar el aprendizaje sobre lo que ya se ha ejecutado y desaprender aquellos patrones o ideas que por razones de resultados o de clima laboral no hayan sido las más adecuadas. Así, se repartiría el trabajo en tres fases: 1) sobre el liderazgo, 2) sobre la comunicación y 3) sobre la propia empresa. El análisis sobre **liderazgo**, a su vez, debería comprender cinco fases de trabajo. La finalidad sería partir de una radiografía lo más fiel posible de su liderazgo. Las tres primeras fases constarían de diversas evaluaciones: una autoevaluación inicial por parte del líder, una segunda por parte de un psicólogo o experto en cultura de empresa y una tercera por parte de un grupo reducido de personas de confianza. El número de personas debería establecerse dependiendo de lo amplio que sea su grupo directivo de confianza. El mínimo debería ser tres, para poder tener diferentes puntos de vista a tener en cuenta, y un máximo de 10 para no tener una sobreinformación al respecto. Las evaluaciones deberían centrarse en ciertas cuestiones. Después, se recopilarían todos los resultados para un posterior análisis y decisión de trabajo.

La autoevaluación del propio líder, que debería responder a:

- 1) Destacar cuatro competencias blandas que el líder destaque de manera positiva e ilustrar cada una de ellas con, al menos, tres evidencias de comportamiento.
- 2) Destacar otras cuatro competencias blandas en las que el líder tenga margen de mejora e ilustrar cada una de ellas con, al menos, tres evidencias de comportamiento o ausencia de él.
- 3) Responder a las preguntas:
 - a) ¿Qué es la inspiración para mí?
 - b) ¿Es la inspiración lo mismo para las personas que lidero directamente y qué creo que es para ellos?
 - c) ¿Cómo siento mi compañía?
 - d) ¿Qué es lo que me emociona de mi compañía?
 - e) ¿Qué considero que puede emocionar a los demás?
 - f) ¿Cuáles son los dos ejemplos que mejor definen mi liderazgo?
 - g) ¿En qué dos situaciones podría haber liderado bien y no lo hice de la mejor manera que podía?

El experto en psicología o en cultura de empresa debería responder estas mismas cuestiones sobre el líder. Finalmente, las personas de confianza para el líder seleccionadas para el trabajo base deberían responder a las siguientes cuestiones:

- 1) ¿Qué es la inspiración para mí?
- 2) ¿Qué considero que es la inspiración para mi líder?
- 3) ¿Cómo siento mi compañía?

- 4) ¿Cómo creo que mi líder siente la compañía?
- 5) ¿Qué me emociona de mi compañía y de mi trabajo?

Con los resultados extraídos de las tres fases de evaluación, el líder los trabajaría con el apoyo del psicólogo / experto en cultura corporativa con el objetivo de detectar cuáles son las cinco habilidades que debería proyectar con mayor fluidez y naturalidad y en qué cinco debería poner el foco de la mejora. Para ello, lo ideal sería trazar un pequeño plan de acción para ir midiendo en la periodicidad acordada (mensual, bimestral o trimestralmente) la evolución tanto de las competencias fuertes como de las habilidades de mejora, en base a una serie de indicadores pactados por el CEO y el experto en cultura corporativa y, sobre todo, de evidencias reales en situaciones que sucediesen dentro de la compañía como pudiesen ser, por ejemplo reuniones de dirección, hitos relevantes positivos de la compañía, incidentes o crisis a solventar o reacciones de los colaboradores al liderazgo del CEO.

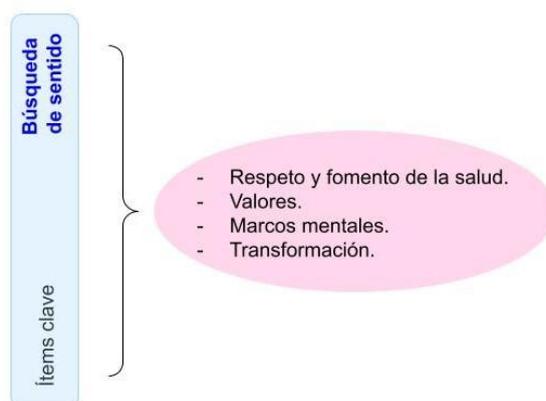
El análisis sobre la **comunicación** del CEO tendría el objetivo de detectar en qué punto está su conocimiento y su ejercicio sobre esta área para integrarla en su manera de liderar de una manera adaptada a su perfil y a lo que su compañía necesita. Para ello, se repetiría la misma fórmula de triple evaluación. En este caso, el experto con el que contara el CEO sería su *Dircom* o, en caso de que no lo tuviera, un profesional de la comunicación experto en oratoria y portavocía. En tercer lugar un grupo reducido de su confianza respondería a la misma información. Las cuestiones idóneas para el análisis serían:

- 1) ¿Cómo transmito lo que siento hacia mi compañía?
- 2) ¿Cómo debería transmitirlo, debería cambiar algo?
- 3) ¿Cuál es la mejor manera que podría transmitir emoción?
- 4) Nivel de la capacidad de oratoria. Un sistema recomendado es clasificarla en nivel bajo, medio, elevado o de dominio absoluto basándose en, al menos, tres evidencias concretas sobre sus capacidades.
- 5) Transmisión de emoción en sus mensajes y relaciones. De nuevo, se repetiría el sistema de clasificación basándose en, al menos, tres evidencias concretas sobre sus capacidades.
- 6) Estimación del número de conexiones en su red profesional y evidencias de la opinión pública de parte de esa red. Lo idóneo, dependiendo del tamaño de la compañía y red de actuación del CEO, sería detectar, entre 10 y 30 evidencias de personas de diversos grupos de interés.
- 7) Definición de la imagen pública del líder.
- 8) Establecimiento de cinco competencias comunicativas en las que sea fuerte y cinco en las que tenga margen de mejora. Para ello deberían estar de acuerdo el CEO y el *Dircom*.

Tras cotejar los resultados de las tres evaluaciones, el CEO y el *Dircom* / consultor de comunicación estratégica, podrían hacer un mapeo de cuál es la personalidad comunicativa del CEO en el momento de arranque del modelo y cuál sería la meta a alcanzar en el plazo de un año. Se trataría, como apuntaba Goleman (2011) de dibujar cuál es la base de su *liderazgo esencial*.

El último apartado del trabajo de la base consistiría en realizar una evaluación de la empresa, para ello, el líder, junto a su equipo directivo, debería utilizar los indicadores clave y los datos que mostrasen el punto económico, de acción y respecto a la competencia en el que se encontrase la compañía. Aunque este modelo no es empresarial, sino liderazgo-comunicativo, en ningún momento debería estar desconectado de la estrategia de negocio, puesto que, en ese caso, la eficacia del modelo no estaría adaptada al momento que vive tanto el CEO como el equipo. Una vez realizados los dos primeros análisis, el tercero aportaría contexto y realidad, oportunidades y posibles barreras.

Parte 2 del modelo de comunicación y liderazgo.



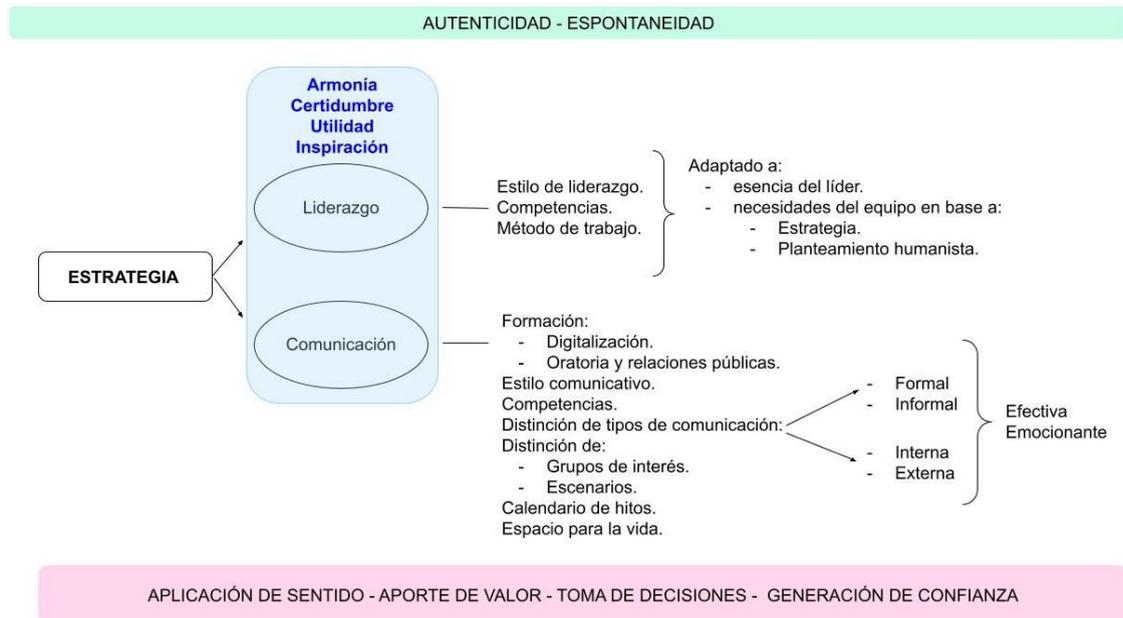
Fuente: elaboración propia.

La parte intermedia entre la base y la estrategia sería la de localización de **ítems clave**. Esta fase debería trabajarse con especial cuidado. De los resultados extraídos en los diversos análisis, se seleccionarían los conceptos que guiarían toda la estrategia. Se trataría de un momento en el que habría que prestar atención a la información más obvia y a los matices más sutiles, de ahí el requerimiento de diversos profesionales en las áreas de liderazgo y comunicación. Es en el establecimiento de los ítems donde se debería buscar el sentido y propósito de la estrategia. Estos ítems varían en función de cada empresa / CEO. En primer lugar, se debería tener presente el máximo respeto hacia las personas, con el cuidado de la salud mental tanto del CEO como de las personas del equipo para minimizar la incertidumbre y el estrés. Asimismo, cualquier estrategia, proyecto o acción debería tener un asentamiento fuerte en valores clave. Estas dos cuestiones ayudarían a configurar los

marcos mentales que el directivo pondría en marcha en su liderazgo y todo ello lograría una verdadera transformación empresarial.

Con los ítems establecidos, se estaría en disposición de crear una **estrategia con sentido y propósito** (como decía Alonso Puig, 2012) para las personas de la compañía.

Parte 3 del modelo de comunicación y liderazgo.



Fuente: elaboración propia.

La estrategia para lograr inspirar al equipo en su propósito de vida y en la consecución de los objetivos previstos por la compañía en la estrategia debería atender a la parte de liderazgo y comunicación por igual. Se ha analizado cómo los líderes entrevistados aprecian una relación inexcusable en el ejercicio de motivar a las personas de sus equipos. Se ha diseñado un modelo con dos cuestiones transversales. Por una parte el espacio para que la **autenticidad** y la **espontaneidad** impregnasen la manera de hacer y comunicar como elementos que permitiesen crear un clima de calma y seguridad en el que nadie se viese obligado a actuar y fingir lo que no es, que aportase veracidad y que fuese lo suficientemente flexible como para adaptarse a las diferentes situaciones que pudiesen generarse. Estos dos elementos, además, proporcionarían certidumbre a las personas, por lo que, atendiendo a los ítems, ayudarían a generar una buena atmósfera para la salud de las personas. Existe otro concepto transversal que más que impregnar debería aparecer de manera proactiva y continuada por parte del líder y éste debería contagiarlo primero a su equipo directivo y después, si fuese posible, a toda la organización. Se trata de la **consciencia de aplicar el sentido, aportar valor, tomar decisiones** cuando fuese necesario **y tratar de actuar para generar confianza** entre las personas. Existen además,

cuestiones íntimamente ligadas a cada parte del modelo. Así como en la base se buscaría obtener una visión global de la situación y en la selección de ítems encontrar un sentido, en la fase estratégica del liderazgo y comunicación se buscaría asentar las bases para ser capaces de perseguir la armonía, la certidumbre, la utilidad y la inspiración en los dos pasos posteriores: el establecimiento de objetivos y el plan de acción.

De esta manera, el **liderazgo** debería trabajarse con la referencia de los estilos propuestos por Goleman (2011): visionario, *coach*, conciliador, democrático, ejemplarizante o dominante. Interiorizando las claves de lo que es cada estilo, el efecto que tiene sobre las personas y en qué tipo de momentos puede aplicarse, la experiencia y la práctica en el día a día, harán que pueda ir desarrollándolos. Es cierto que quizá en un principio el líder tendría que, mientras se produce una situación, aprender a analizar rápidamente y decidir qué estilo tomar hasta que fuese una habilidad que poner en práctica de manera natural. De ahí que sea importante sistematizar en cada caso un método de trabajo a través del que pudiese ir midiendo su evolución. Ese método también contempla las competencias, cada líder debería afianzar y mejorar aquellas que hayan resultado seleccionadas en la fase de trabajo de la base. El método podría estar basado en sesiones mensuales de autoevaluación y, si fuera posible, que se cotejase con la figura experta, en la que se dejase por escrito una evidencia que ejemplificase la mejora de cada una de las competencias a trabajar y dos evidencias que ejemplificasen la puesta en práctica de, al menos, dos estilos de liderazgo diferentes. Trimestralmente, se podría analizar la misma información a los colaboradores de mayor confianza del CEO para poder tener una perspectiva más amplia. El trabajo en liderazgo siempre tendría que venir determinado y respetar la esencia personal del líder para no convertirlo en alguien que no fuese y también respetar las necesidades de las personas en base a dos cuestiones clave: su papel en la estrategia de la compañía y la concepción humanista de las relaciones personales en cada momento determinado, el respeto y la educación serían siempre claves irrenunciables.

La **comunicación** debería estar alineada a la forma de liderar del CEO. Con sus conocimientos de la compañía y del mercado y, con la ayuda del equipo adecuado, debería asegurarse de que la compañía aportase formación sobre dos cuestiones de interés para resultar competitivos: competencias digitales (conceptos, herramientas, programas, planteamientos...) y oratoria y relaciones (para que las personas tengan guías acerca de cómo trabajar sus mensajes y relaciones tanto de forma corporativa como de forma natural). Se trataría de dos cuestiones sencillas de medir, tanto en número, duración y calidad de la celebración de ciertas actividades como a través de pruebas que corroborasen la mejora de ambas capacidades por parte de las personas que se han formado en ellas. El CEO, junto a su *Dircom*, debería poder definir qué estilo comunicativo posee de forma natural (si es corporativo, cercano, informal, serio, tímido, extrovertido...) y en qué registros se suele y se

debería mover con el fin de pulir mejoras y sacar a relucir las mejores características maximizando sus mensajes y relaciones. Siempre dentro de la naturalidad y comodidad de actuación del directivo. En ese camino, haber detectado las mejores competencias y las habilidades de mejora sería fundamental. Para poner en práctica estilos y competencias, sería importante distinguir qué tipos de comunicación suele realizar el líder, (formales e informales, internas y externas) y tener presente que para lograr la inspiración, el sentido y la buena salud del grupo deberían ser comunicaciones honestas, efectivas y generadoras de emoción. De nuevo, la mejora llevaría implícita un método de trabajo. Documentar situaciones exitosas y fallidas sería una buena fuente de información para analizar y mejorar el perfil. Además de distinguir el tipo de comunicaciones, sería de interés tener localizados el tipo de grupos de interés (internos y externos) con los que el CEO se relaciona y los distintos escenarios a los que se suele exponer. De esta manera, sería más sencillo dirigir y evaluar sus competencias y estilos. En último lugar dentro de la estrategia, convendría calendarizar ciertos hitos que se pudieran prever o promover y ser lo suficientemente flexibles como para dejar fluir las situaciones y relaciones, completarían esta etapa para pasar a la siguiente etapa de trabajo.

Parte 4 del modelo de comunicación y liderazgo.



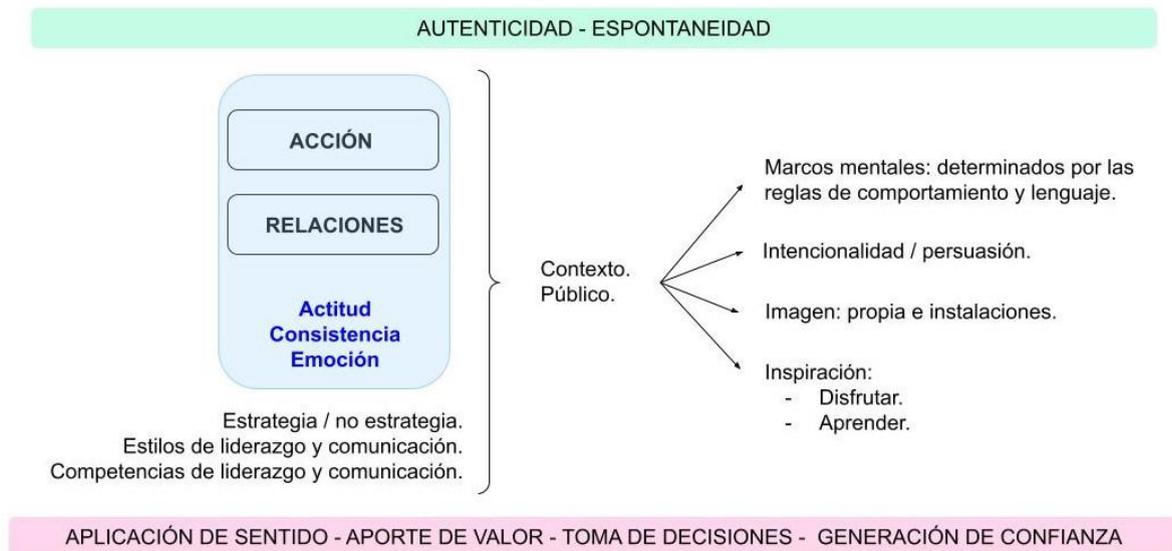
Fuente: elaboración propia.

El establecimiento de **objetivos** se plantearía siguiendo la conocida metodología *SMART* (proviene de las palabras inglesas *specific, measurable, achievable, realistic y time-bound*). Consistiría en establecer los objetivos de forma específica, medible, alcanzable, realista y de duración limitada. Esta forma de trabajo, además de ser pragmática, debería ir alineada al propósito en todo momento. Se recuerda que no hablamos de objetivos

empresariales y de negocio, que eso debería figurar en el plan estratégico global de la compañía de la forma que el líder y/o equipo directivo considere. Se trataría de una metodología que aplicar al trabajo de los objetivos en liderazgo y comunicación, para que el directivo trabajase su propio desarrollo en estos dos ámbitos y supiese tomar el pulso de respuesta de la compañía a sus acciones y comunicaciones. Y que, además, le permitiría estar coordinado con lo analizado en la base. Así, si se ha establecido un determinado foco en la mejora de cierto estilo de liderazgo, en ciertos registros comunicativos y en competencias de los dos tipos, el trabajo debería tener unos objetivos mínimos que respondan a las reglas *SMART*. Si el líder se propusiese unos objetivos específicos, de duración limitada y medibles, seguramente se sentiría motivado al trabajo y contagiaría esa motivación a su equipo. Si además fuesen alcanzables y realistas, su actitud y su ilusión se multiplicaría y también sería capaz de transmitir esto a sus equipos. Además, tendría un sistema de trabajo probado que podría canalizar a su equipo directivo y así, dejaría escuela como muchos de los líderes han apuntado en sus entrevistas. Se habría de tener en cuenta que unos objetivos mal fijados, medidos o mal dimensionados llevarían a la frustración a la persona que los trabaje y es lo que irradiaría a las personas con las que se relacionase. Por el contrario, correctamente trabajados, los objetivos tendrían el inmenso poder de movilizar conciencias y motivar personas.

Con la finalidad de trabajar las metas propuestas de la manera más natural posible y que supusiese la menor carga mental para el directivo, debería tener bien localizadas las **herramientas** con las que contaría. Pueden ser tecnológicas, como puedan ser las plataformas para realizar videoconferencias, los test *online*, canales telefónicos o de correo, plataformas de mensajería instantánea, etc. Y asimismo existen herramientas personales que puede aplicar al ejercicio de liderar y comunicar. Una reunión informal, un comité organizado, la asistencia como invitado a un foro, su discurso en una conferencia, un debate entre varias personas e incluso, quedar a tomar un café con una persona para tener una conversación, son herramientas que tiene a su disposición para desplegar sus dotes líderes y comunicativas. Sería crucial aquí tener localizados los grupos de interés y escenarios, con el fin de decidir qué herramienta sería la idónea en cada momento para transmitir un mensaje concreto que respondiese a un objetivo propuesto. Para mejorar la utilidad de las herramientas y propiciar que surgiesen otras nuevas, sería importante dejar hueco a la participación de las personas y que éstas expandiesen su creatividad.

Parte 5 del modelo de comunicación y liderazgo.



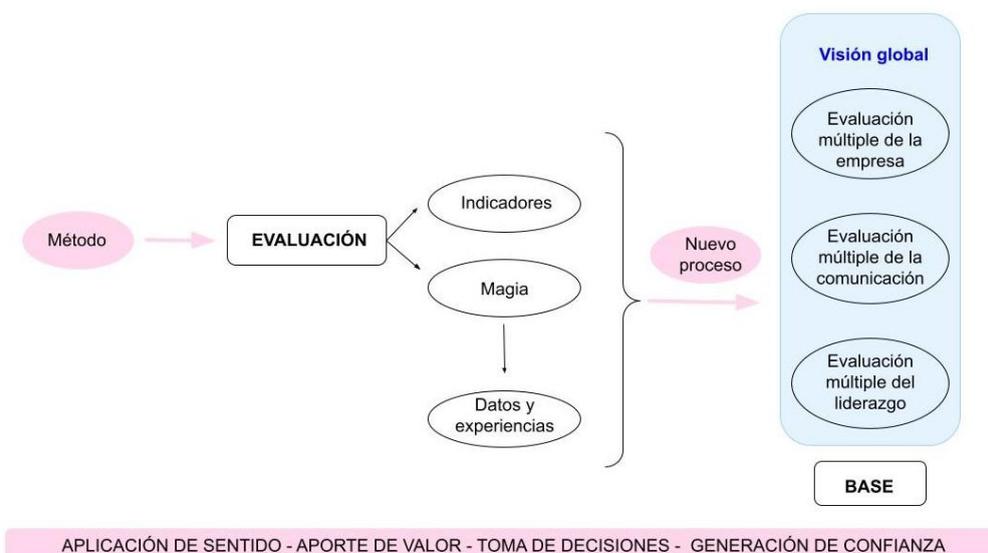
Fuente: elaboración propia.

Como decía Costa (2015), comunicar es actuar y viceversa. Es por ello que se deberían tener en cuenta tres cuestiones fundamentales en la **acción de comunicar y en las relaciones con las personas**. En primer lugar, se haga estratégicamente o no, todo comunica, tanto el lenguaje verbal y todo lo que ello implica (mensajes, orden con el que se presentan las ideas, partes en las que se hace hincapié u otras que se omiten, tono de voz, ritmo, capacidad léxica...) como el lenguaje no verbal y el clima contextual (el uso de las manos, la manera de llegar a un lugar y saludar, la posición al sentarse, incluso la decoración de la sala en la que recibimos a una persona...). Ya que todo va a comunicar, sería preferible orientar las cuestiones más básicas, que mayor efecto pudiesen tener o más estratégicas fuesen para un determinado objetivo. En segundo lugar se debería atender al estilo comunicativo que tuviese cada persona. En comunicación sucede como en liderazgo, es necesario tener coherencia para equilibrar las dotes innatas con el aprendizaje adquirido. Hay líderes y comunicadores que lo llevan implícito en su personalidad, así como hay otras personas que no presentan una predisposición para ser buenos en ello. En el término medio, encontramos la capacidad de aprendizaje y mejora de estas competencias y habilidades. De nuevo, se recuerda el componente de autenticidad que habría que dejar respirar en ese camino del uso de la comunicación como herramienta y la mejora de sus competencias. El CEO, de la mano de su *Dircom*, debería haber distinguido su estilo y competencias señaladas que tendrían un papel fundamental en el desarrollo de las acciones y relaciones. La autenticidad y la espontaneidad serían tan importantes como el método de trabajo definido.

Asimismo es básico no olvidar, que las acciones y relaciones con las personas se construirían dependiendo de la actitud que cada persona mostrase en cada ocasión, y de la consistencia y emoción que fuese capaz de transmitir con su comportamiento. Comunicar se convertiría en un ejercicio de responsabilidad, integridad y una oportunidad de mostrarse apasionado ante la vida.

Con este planteamiento base es con el que el líder debería saber leer el contexto en el que se mueve y el público ante el que se encuentra. Es así como podría trabajar la comunicación de manera estratégica. 1) Al conocer los signos, significados, interpretantes y pautas de codificación y decodificación podría crear y utilizar una serie de *marcos mentales* que le permitiesen emplear bien el lenguaje y el comportamiento. 2) Ello le guiaría a poder llevar a cabo una determinada intencionalidad o carácter persuasivo. 3) Le aportaría la posibilidad de trabajar la imagen de manera unificada, tanto lo que se pudiese respirar el lugar de trabajo (con ciertos colores corporativos, determinadas distribuciones de espacio, usos de materiales que comunican cosas, decoración que genera ciertas atmósferas, uso de la luz natural...) como sobre sí mismo (cuestiones como la higiene, la vestimenta, la forma de peinarse o los complementos que se utilizan, comunican) y 4) le permitiría inspirar. La inspiración es una de las cuestiones que más interesa a los líderes. Tras analizar diversos planteamientos teóricos y prácticos, se llega a la conclusión de que generar inspiración viene, sobre todo, a partir de dos elementos: disfrutar y aprender. Cuando uno disfruta, se siente bien, se siente motivado y ello genera motivación en los demás. Cuando uno disfruta trabajando, genera proyectos y acciones en las que los demás también disfrutan y ello, en lugar de generar estrés, genera oxitocina, la hormona que se libera en situaciones placenteras, que provoca confianza y mejora las relaciones con los demás. Lo mismo sucede con el aprendizaje, cuando uno aprende, tiene cosas que enseñar y cuestiones acerca de las que debatir. La participación y el aprendizaje hacen que las personas se sientan inspiradas.

Parte 6 del modelo de comunicación y liderazgo.



Fuente: elaboración propia.

Para abordar una buena evaluación, previamente se habría tenido que definir al detalle un método de trabajo en la fase de objetivos. Del establecimiento de las principales metas a alcanzar surgirían los indicadores clave a medir e incluso otras evidencias a tener en cuenta y que aportasen información adicional. Al igual que convendría que los objetivos fuesen *SMART* para que resulten motivadores y apetezca trabajarlos, los indicadores deberían ser sencillos de medir y habrían de resultar útiles para poder tomar decisiones.

En el método se sistematizarían las guías de trabajo y los indicadores a observar. Sería necesario reflexionar acerca de cómo se va a llevar a cabo el trabajo atendiendo a varias cuestiones:

- 1) Consenso entre el CEO y el psicólogo / consultor sobre la referencia y la definición de los estilos de liderazgo a utilizar en su gestión.
- 2) Consenso entre el CEO y el dircom / consultor sobre la referencia y la definición de los estilos de comunicación a utilizar en su gestión.
- 3) Establecimiento de las competencias de liderazgo a trabajar, definición y niveles de medición de las mismas.
- 4) Establecimiento de las competencias de comunicación a trabajar, definición y niveles de medición de las mismas.
- 5) Autoformación: qué niveles de autoformación se determinan en liderazgo y en comunicación y qué herramientas puede o va a utilizar la persona.
- 6) Formación dirigida: qué tipo de formación o sesiones va a recibir el líder en base a los objetivos previstos.

- 7) Establecimiento de encuestas u otros modos de recopilación de información a personas de confianza.
- 8) Fondo documental de datos y experiencias que puedan suponer una fuente de aprendizaje para el CEO e incluso para permear sus posteriores mejoras.

De estas ocho cuestiones surgirían diversos datos y evidencias, se encontrarían tanto indicadores concretos como aquellas situaciones más especiales, es decir, aquellas en las que no se sepa muy bien dónde clasificar la evidencia, anécdota o aprendizaje pero se tenga el palpito de su valía futura. Es de ahí de donde se extraerían datos y experiencias que, más allá de proveer una fuente documental y cerrar el proceso, sirviese para realimentar un nuevo ciclo a través de una base ya mejorada.

10.1 SÍNTESIS DEL MODELO

El modelo propuesto puede sintetizarse en la fórmula BEEAA como las tres fases clave con las dos cuestiones transversales que lo acompañan durante todo su desarrollo.

El trabajo parte de una Base (B), desde la que se trabaja una visión global de la compañía que se traducen en una serie de ítems clave que guían la Estrategia (E) en liderazgo y comunicación. Una estrategia que se materializa en cuatro ejes: 1) Objetivos, 2) Herramientas, 3) Acciones y 4) Relaciones. La estrategia finalizará en una Evaluación (E). Cabe tener en cuenta la importancia de la transversalidad que aporta la Autenticidad (A) y la Aportación de sentido, valor, decisiones y confianza (A).

10.2 REVISIÓN DEL MODELO PROPUESTO POR XAVIER MARCET.

Una vez elaborado el modelo, Xavier Marcet lo revisó:

“Me parece un modelo muy interesante. Es acertado partir de una visión global para buscar sentido en la compañía, que son las bases que te han permitido elaborar este triángulo entre estrategia, liderazgo y comunicación. Después, el resto de fases se han aterrizado de una forma correcta para poder trabajar las en la empresa mediante una lógica de herramientas y de relaciones. Todo ello con un marco bien trazado que acompaña todo el proceso a través de la autenticidad y de la aplicación de sentido constante. Es un modelo que se ajusta a las exigencias de una tesis, después habrá que traducirlo a la realidad de cada empresa y lo harás. Es un modelo teórico y novedoso que te funcionará. Me gustaría poder trabajarlo más contigo y, por supuesto, poder probarlo en la práctica en alguna organización”.

11. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Tras la reflexión de Marcet sobre el modelo propuesto, la primera línea de investigación futura podría ser la de probar el modelo propuesto en un caso real. Para ello se necesitaría que un CEO estuviese abierto a trabajar el modelo de manera consciente, sistematizada y con orientación durante un año con el objetivo de poder ver el funcionamiento y algunas consecuencias del trabajo. Si bien es cierto que las consecuencias podrían verse con más claridad tras dos ejercicios consecutivos de aplicación del modelo, ya que muchos de los efectos del modelo serán evidentes a medio plazo. Sería idóneo que fuese uno de los CEOs de la muestra quien se sometiese al trabajo, ya que previamente ha reflexionado acerca de estos conceptos en la entrevista.

Otra posible línea derivada interesante, sería la de analizar el impacto de la comunicación informal del líder en el clima laboral y el funcionamiento de un equipo. Para ello, se debería acotar el análisis a la acción y comunicación del líder con un grupo concreto de colaboradores directos a los que liderase y tratar de estudiar diversos casos de diferentes líderes con el objetivo de tener otros casos con los que comparar diversas maneras de comunicación informal. Habría que establecer un patrón de qué es lo que se concreta como comunicación informal, y cuál sería la metodología a trabajar para poder después analizar un material concreto que aporte una serie de consecuencias específicas para la compañía.

Una tercera vía de investigación, dado el interés mostrado por los entrevistados, sería la de analizar el impacto que tiene la persuasión a través de la comunicación del líder en la motivación de los equipos. Esta línea implicaría revisar las teorías de la persuasión y cómo podrían utilizarse en la comunicación y en la acción de un líder con la finalidad de guiar a las personas a la vez que las inspira, hacia un punto común.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Albán Alencar, A. (2005). Manual de oratoria. Marketing Mix editores. Perú.
- Alonso Puig, Mario Alonso (2012): *Madera de líder*. Ediciones Urano, Madrid.
- Alonso Puig, Mario Alonso (2018): *Vivir es un asunto urgente*. Penguin Random House, Barcelona.
- Alvar, J. (2017). *Digitalización y mercados de exportación*. La economía digital en España. ICEX.
- Aragonés, P. (2020): *No me líes*. Saurat. Barcelona.
- Trigo Aranda, V. (2004). Historia y evolución de Internet. Autores científico-técnicos y académicos, 33(1), 22-32.
- Baños González, M. y Rodríguez García, T. C. (2012): *Imagen de marca y product placement*. ESIC. Madrid.
- Barnard, C. I. (1938): *Functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barthes, R. (1957): *Mythologies*. Seuil, Paris.
- Barthes, R. (1967): *Systeme de la mode*. Seuil, Paris.
- Barthes, R. (1986): *Lo obvio y lo obtuso. Imágenes, gestos, voces*. Paidós. Barcelona.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press. New York.
- Bass, B.M., y Avolio, B. J. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA.
- Bass, M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.
- Bassat, L. (1999): *El libro rojo de las marcas*. Penguin Random House. Barcelona.
- Batey, M. (2013): *El significado de la marca: Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Ediciones Granica. Argentina.
- Bradford, D. L, y Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance organizations*. John Wiley. New York

- Becerra, A. (1994): Problema, problemática. Un primer esbozo de la teoría de la problematización. UPEL, IPC. Caracas.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt (1985): *Líderes*. Editorial Norma, Barcelona.
- Blaschke, J., y Pons, P. P. (2003). *El arte de hablar en público*. Ediciones Robinbook.
- Boyatzis, R. (1982): *The competent manager*. John Wiley and sons. Nueva York.
- Brady, D. (2023): Los líderes más notables de 2022 (y quiénes probablemente lo sigan siendo en 2023). Forbes. 08/01/2023.
<https://forbes.es/listas/215250/los-lideres-mas-notables-de-2022-y-quien-probablemente-lo-siga-siendo-en-2023/>
- Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital* (2021), Comisión Europea, Bruselas.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Carbone, G. (2006): *Entrevista con Joan Costa, reflexiones para la comunicación corporativa*. Revista Contratexto nº 14. 225-229.
- Cardona, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Eunsa. Navarra.
- Carrillo, M. V. y Tato, J. L. (2004): *La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles. La Comunicación Espiral*. Razón y Palabra. N°39.
- Castro Solano, A. (2006): *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Anales de la psicología. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, Murcia. ISSN edición impresa: 0212-9728.
- Chaves Palacios, J. (2004). *Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial*. Universidad de Extremadura.
- Chomsky, N. (1977): *El lenguaje y el entendimiento*. Seix Barral. Barcelona.
- Chomsky, N. (1979): *Reflexiones sobre el lenguaje*. Ariel. Barcelona.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks. Sage Publications. CA.
- Costa, J.(1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ciencias sociales. Madrid.
- Costa, J. (1999): *La comunicación en acción*. Paidós. Barcelona.
- Costa, J. (2015): *El paradigma Dircom. El nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. Costa Punto Com Editor. Barcelona.

Daft, R. (2006): *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning Editores.

Damasio, A. R. (1996). *The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex*. Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences, 351(1346), 1413-1420.

Davis, Scott, M. (2002): *La marca: máximo valor de su empresa*. Pearson. México.

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Editorial Pearson Educación. México.

Del Pozo Lite, Marisa (2000): *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. EUNSA, Universidad de Navarra.

Del Pozo Lite, Marisa (2007): *Las organizaciones como fuente de información periodística especializada*. InSpain Publications, Madrid.

Dircom (2019): *Anuario de la comunicación 2019*. Dircom. Madrid.

Dircom(2010): *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*, Madrid: Asociación de Directores de la Comunicación.

Dircom (2022): *El estado de la comunicación en España 21-22*. Asociación de Directivos de Comunicación. Madrid.

Dircom (2023): *Marketing y Comunicación. Hacia una estrategia alineada en defensa de la marca y la reputación*. Asociación de Directivos de Comunicación y ESIC.

Domingo Orero, P. (2017): *Modelo de competencias del portavoz, visión del dircom*. Universidad CEU Cardenal Herrera.

Drucker, Peter (2005): *Gestionarse a sí mismo*. Harvard Business School.

Drucker, Peter (2007): *El líder del futuro*. Ediciones Deusto. Grupo Planeta. Barcelona.

Drucker, Peter (2018): *Eficacia ejecutiva*. Penguin Random House, Barcelona.

Drucker, Peter (2016): *Las 5 claves de Peter Drucker. El liderazgo que marca la diferencia*. Editorial Profit, Barcelona.

Eco, U. (2000): *Tratado de semiótica general*. Lumen. Barcelona.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). *Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model*. Scandinavian Journal of Management, 7, 17-26.

Empleo Tecnológico. Navegando los indicadores en España y en la Unión Europea (2021): Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Gobierno de España.

Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Scientia et Technica, 1(34), 343-348.

Garay Madriaga, M. (2010): Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, N°33. Págs 61-72.

García Rodríguez, M. J. (1997): *Las ventajas de disponer de una marca fuerte en los mercados actuales*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas. Vol. 3, p. 93-107.

Goleman, Daniel (1996): *Inteligencia Emocional*. Kairós, Barcelona.

Goleman, Daniel (2004): *Inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House, Barcelona.

Goleman, Daniel (2005): *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Goleman, Daniel (2014): *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House, Barcelona.

Goleman, Daniel (2016): *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Penguin Random House, Barcelona.

Goleman, Daniel (2019): *El líder resonante crea más*. Penguin Random House, Barcelona.

Goleman, D.; Drucker, P.; Kotter, J.; Heifetz, R.; Laurie, D. I.; Bennis, W.; Thomas, R.; Collins, J.; George, B.; Sims, P.; McLean, A. y Meyer, D. (2018): *Liderando personas*. Profit Editorial, Barcelona.

González Monteagudo, J. (2010): *La entrevista oral e historias de vida: teoría, método y subjetividad*. En *Historial Oral: Fundamentos metodológicos para reconstruir el pasado desde la diversidad* (pp. 21-38). SurAmérica Ediciones. Argentina.

Graham, K. (2016): *Historia personal*. Penguin Random House, Madrid.

Habermas, J. (1981): *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus, Madrid.

Hay Group (2001): *Factbook, recursos humanos*. Aranzadi y Thomsom. Navarra.

House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL. Southern Illinois University Press.

Iger, R. (2020): *Lecciones de liderazgo creativo*. Penguin Random House Grupo Editorial, Barcelona.

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Knapp, L. M. (1999): *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Paidós. Barcelona.
- Kvale, S. (2011): *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata. Madrid.
- Jiménez Jacinto, J. F.: *Gutenberg 2.0: Desde la imprenta a la inteligencia artificial*. Créditos, 126. Universitat Autònoma de Barcelona. 2019. Barcelona.
- Jakobson, R. (1975): *Ensayos de lingüística general*. Seix Barral, Barcelona.
- Jiménez, M. (2020): *El 73% de las empresas utiliza ya tecnologías de automatización inteligente frente al 58% de 2019*. Cinco Días. 28/12/2020.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/27/companias/1609107308_388439.html
- Jung, D.L, Sosik, J., y Bass, B.M. (1995). *Bridging leadership and cultures: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures*. Journal of Management Inquiry, 2, 3-18.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P.F. (1955): *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. The Free Press, New York.
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). *Relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviors to managerial effectiveness and advancement*. Leadership Quarterly, 6, 361-377.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2021): *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad*. LID editorial.
- Kotter, John P. (2005): *Lo que de verdad hacen los líderes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lakoff, George (2004): *No pienses en un elefante, lenguaje y debate político*. Editorial Complutense, Madrid.
- Lapo Maza, M. C. y Jácome Ortega, M. J. (2015): *El liderazgo y su evolución histórica*. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG. ISSN No. 1390 – 3748
 REG. Directorio Latindex No. 22956
- Levy-Leboyer, C. (2003): *Gestión de las competencias*. Ediciones gestión 2000. Barcelona.
- Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector* (2022): Fundación Telefónica. ISBN: 978-84-15282-50-1
- Marcet, X. (2017): *Empresas hartas de comunicación*. La Vanguardia 05/08/17.
<https://xaviermarcet.com/2017/10/21/empresas-hartas-de-comunicacion/>

Marcet, Xavier (2018): *Esquivar la mediocridad*. Plataforma editorial, Barcelona.

Marcet, Xavier (2021): *Crecer haciendo crecer*. Plataforma Editorial, Barcelona.

Mattelart, A (1997): *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós, Barcelona.

Minguez, N. (2000): *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. <http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/un-marco-conceptual-para-la-imagencorporativa/115>, Zer, (8).

Moreno, E. G. (2001). *Automatización de procesos industriales*. Alfaomega. Valencia.

Morga Rodríguez, L. (2012): *Teoría y técnica de la entrevista*. Red Tercer Milenio. México.

Morris, C. (1971): *Fundamentos de la semiótica*. Paidós. Barcelona.

Naranjo, R. y González, M. (2015): *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana*. Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, ISSN-e 1856-9773, Año 5, N°. 10, 2012, págs. 25-36

Olmedo-Cifuentes, I. y Martínez León, I. M. (2014): *Managing internal stakeholders' views of corporate reputation*. Serv Bus 8, 83–111 (2014). <https://doi.org/10.1007/s11628-013-0188-8>

Ortí, A. (1993): *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupos*, (p. 171-203) en García Ferrando, M. et al. (Comps.): *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación*. Alianza. Madrid.

Pedreño Muñoz, A. (2017). *La digitalización y la economía global. Visión general*. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (897), 9-22.

Peirce, Charles (2015): *Semiótica*. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico da USC.

Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013): *La entrevista*. Universidad autónoma de México. México.

Plan Digital 2025 (2022): CEOE, Madrid.

Restrepo, M. (1990): *La semiótica de Charles S. Peirce*. Signo y pensamiento nº 16.

Rivas, L. (2015): *¿Cómo hacer una tesis?* Ediciones Taller Abierto. México.

Roberts, Kevin (2005): *Lovemarks, el futuro más allá de las marcas*. Empresa Activa, Barcelona.

Sáez, A. S. (2003). *Platón Tres Diálogos Sobre Retórica-Comunicación*. UNAM.

- Sánchez Andrada, F. de S. (2002). *La retórica En El Gorgias De Platón Y Su teoría política En El Presente: Posmodernismo Y Populismo*. Revista De Humanidades (Santiago. En línea), n.º 45, enero de 2022, pp. 95-117, doi:10.53382/issn.2452-445X.67.
- Saussure, Ferdinand (2009): *Curso de lingüística general*. Losada editorial.
- Sigman, Mariano (2022): *El poder de las palabras*. Penguin Random House, Barcelona.
- Steffens, G. y Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos.
- Stodgill, R. M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press. New York.
- Torres-Valle, F. J. (2018). *Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- UNESCO (1980): *Un solo mundo, múltiples voces, comunicación e información en nuestro tiempo*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Utchenko, L. (1987). *Cicerón y su tiempo (Vol. 87)*. Ediciones AKAL. Madrid.
- Valbuena, F. (1997): *Teoría general de la información*. Noesis, Madrid. Meter cita <https://www.fgbueno.es/edi/val/fvtgi01.pdf>
- Vilanova, N. (2013): *Micropoderes, comunicación interna para empresas con futuro*. Plataforma Editorial. Barcelona.
- Villafañe, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Williams, R. (1992). *Historia de la comunicación. Vol.I*. Bosch. Barcelona.
- Williams, R. (1992). *Historia de la comunicación. Vol.II*. Bosch. Barcelona.
- Williams, E.S. (1994). *Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions*. Unpublished Paper, New Orleans, LA: Southern Management Association.
- Xifra, J. y Lalueza, F. (2009): *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Yukl, G. (1998). *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 33-48.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 15-32.

Yukl, G. (2012). *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention*. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66- 85. Doi: 10.5465/amp.2012.0088