

**Revolución *soft*.
Preparar al líder
para un mundo cambiante**

COLECCIÓN BIBLIOTECA DE COACHING

COORDINADORES:

Meritxell Obiols Soler
Rafael Bisquerra Alzina



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los

derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

**Revolución *soft*.
Preparar al líder
para un mundo cambiante**

Meritxell Obiols Soler
Isabel Martínez-Cosentino Ramos



EDITORIAL
SÍNTESIS

Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

© Meritxell Obiols Soler
Isabel Martínez-Cosentino Ramos

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34 - 28015 Madrid
Tel.: 91 593 20 98
www.sintesis.com

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

Depósito Legal: M. 31.481-2019
ISBN: 978-84-9171-419-4

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

INTRODUCCIÓN	11
--------------------	----

PARTE I

¿De dónde partimos?

1. El cerebro: integrando hemisferios	19
1.1. ¿Cómo está configurado nuestro cerebro?	21
1.2. Estableciendo las nueve diferencias	22
1.3. El reinado del hemisferio izquierdo	23
1.4. Con todo el cerebro se piensa mejor	25
1.5. El experto opina. Hablamos con Sergio Cardona	26
1.6. Entrenando el cerebro del líder con <i>coaching</i>	28
1.6.1. Ejercicios para el desarrollo del cerebro del líder ...	28
1.6.2. ¿Cómo dar órdenes según el hemisferio dominante?	30
1.6.3. Plan de acción y mejora	32
2. Inteligencia holística: la magia del Renacimiento	33
2.1. El espíritu del Renacimiento	35
2.2. ¿Qué es la inteligencia holística y cuáles son sus ventajas?	36

2.3. La sensibilidad y la empatía	37
2.4. Ser multidisciplinar o especialista	38
2.5. El especialista: ¿un trabajador por cuenta ajena?	39
2.6. Construyendo tu propia marca	40
2.7. Carácter emprendedor e intraemprendedor	41
2.8. El experto opina. Hablamos con Montse Guardia	42
2.9. Entrenando la inteligencia holística del líder con <i>coaching</i>	45
2.9.1. Plan de acción y mejora	47

PARTE II

¿Qué potenciar?

3. Intuición: ¿visionarios o brujos?	51
3.1. ¿Cómo funciona la intuición?	52
3.2. ¿El líder intuitivo nace o se hace?	55
3.3. ¿Cómo sacar el máximo partido a la intuición?	55
3.4. Gimnasia para la intuición	56
3.5. ¿De qué sirve la intuición en la empresa?	57
3.6. El experto opina. Hablamos con Jordi Villoro	59
3.7. Entrenando la intuición del líder con <i>coaching</i>	62
3.7.1. Plan de acción y mejora	64
4. Emoción. Cuando la decisión está en el corazón	65
4.1. Las emociones entran en las organizaciones	65
4.2. <i>Wellness</i> corporativo: bienestar y empresa, un tándem posible	68
4.3. <i>Be water, my friend</i> : fluir en la empresa	70
4.4. Liderazgo emocional: sentido y sensibilidad	72
4.5. <i>Engagement</i> , ¿a cambio de qué?	74
4.6. El experto opina. Hablamos con Rafael Bisquerra	77
4.7. Entrenando las emociones del líder con <i>coaching</i>	80
4.7.1. Plan de acción y mejora	82

5. Creatividad: ¿y si lo hacemos diferente y funciona?	83
5.1. ¿Qué es la creatividad?	84
5.2. El ser creativo	85
5.3. ¿Cómo potenciar la creatividad?	86
5.4. Los bloqueos de la creatividad	88
5.5. Creatividad y empresa	89
5.6. El experto opina. Hablamos con Raquel Egea	90
5.7. Entrenando la creatividad del líder con <i>coaching</i>	93
5.7.1. Seis sombreros para pensar	93
5.7.2. Técnica SCAMPER	94
5.7.3. Uso de imágenes u objetos para crear nuevas perspectivas	95
5.7.4. Plan de acción y mejora	96
6. Espiritualidad, <i>mindfulness</i> y otros momentos mágicos ...	97
6.1. ¿Qué sentido tiene hablar de espiritualidad en la empresa?	101
6.2. Espiritualidad y empresa	102
6.3. Espiritualidad y liderazgo: un tándem sostenible	103
6.4. <i>Mindfulness</i> contra el estrés laboral	105
6.5. El experto opina. Hablamos con Carlos Losada	108
6.6. Entrenando la espiritualidad del líder con <i>coaching</i>	111
6.6.1. Plan de acción y mejora	111

PARTE III

¿En qué ámbitos de la empresa impactan los valores soft?

7. <i>People</i> y diversidad	115
7.1. Talento femenino	116
7.1.1. ¿Qué tiene que ver la desigualdad con la biología?	117
7.1.2. Liderazgo femenino contra la sobredosis de testosterona	118

7.1.3.	Conciliar para captar el empuje del hemisferio derecho	119
7.1.4.	Crece bajo un techo de cristal	120
7.2.	Nuevas generaciones y revolución <i>soft</i>	121
7.2.1.	Diferencias generacionales. Motivaciones, necesidades, retos y estrategias <i>soft</i>	121
7.2.2.	Los <i>millennials</i> exigen empresas humanas	122
7.2.3.	Consumidores difíciles de atrapar	124
7.2.4.	Todos queremos ser <i>millennials</i>	126
7.2.5.	Generación Z	127
7.3.	Equipos multiculturales	127
7.3.1.	El reto de las empresas multiculturales	129
7.3.2.	Recursos <i>soft</i> para lidiar con equipos multiculturales	130
7.3.3.	¿Cómo formarse? Conciencia, actitud, conocimientos y comportamientos	130
7.4.	El experto opina. Hablamos con Belén Marrón	131
7.5.	Entrenando la atención a la diversidad del líder con <i>coaching</i>	134
7.5.1.	Entrenando la atención a la diversidad de la organización con <i>coaching</i>	134
7.5.2.	Entrenando el liderazgo de la mujer con <i>coaching</i>	135
7.5.3.	Entrenando la atención a la diversidad generacional del líder con <i>coaching</i>	136
7.5.4.	Entrenando la atención a la diversidad multicultural del líder con <i>coaching</i>	138
7.5.5.	Plan de acción y mejora	139
8.	Revolución <i>soft</i> en los departamentos	141
8.1.	Diseñar para los cinco sentidos	141
8.1.1.	Diseños que se ven, se huelen, se tocan	142
8.1.2.	¿Para qué marketing sensorial?	143
8.1.3.	Cinco ventanas para percibir el exterior	144
8.1.4.	Los cinco sentidos	145
8.1.5.	Los logotipos, odotipos y sonotipos	148

8.2. <i>People</i>	148
8.3. Algunas tendencias de marketing <i>soft</i>	149
8.3.1. Marketing digital y <i>omnichannel</i>	150
8.3.2. <i>UX design</i> , la experiencia del usuario	152
8.3.3. La netnografía tiene la clave	152
8.3.4. Neuromarketing: pulsando el botón de compra ..	153
8.3.5. Revolución en el <i>retail</i> , el <i>multichannel</i>	154
8.3.6. <i>Storytelling</i> y emoción: todos tenemos una his- toria	155
8.3.7. Gamificación: consumir, educar y trabajar ju- gando	156
8.4. Empresa y valores	157
8.5. Entrenando al líder en revolución <i>soft</i> en marketing con <i>coaching</i>	159
8.5.1. Entrenando los cinco sentidos del líder con <i>coa- ching</i>	159
8.5.2. Plan de acción y mejora de los cinco sentidos	160
8.5.3. Entrenando en marketing al líder con <i>coaching</i>	160
8.5.4. Plan de acción y mejora	162
 CONCLUSIONES	 163
 SOLUCIONARIO AL CUESTIONARIO DEL CAPÍTULO I	 165
 BIBLIOGRAFÍA	 169

2

Inteligencia holística: la magia del Renacimiento

La globalización y las nuevas tecnologías han cambiado las reglas del juego también en el tipo de profesionales que requiere la situación actual. Para ser competitivo y ocupar puestos cualificados no basta con especializarse en un ámbito concreto. La nueva revolución *soft* requiere empleados pluridisciplinarios que compaginen los conocimientos de su materia con otras habilidades complementarias que le permitan actuar desde una perspectiva más global y gozar de mayor autonomía.

Los perfiles pluridisciplinarios son diferentes de los tradicionales en cuanto a formación, capacidades y actitudes. Los empleados actuales deben ser estratégicos para el puesto determinado que se solicita, polivalentes, dotados de una mente analítica y estar orientados a resultados, a la vez que innovadores en su puesto. Se valora especialmente que gocen de intuición, proactividad y adaptación al cambio para poder encajar en un contexto empresarial en evolución permanente, y que sepan trabajar en equipo.

La rapidez con que se suceden los cambios y la incertidumbre económica y social son propiciadores de este ajuste en el tipo de perfiles más demandados. Ahora, las cualidades para aumentar el valor en el mercado laboral de la *era soft* son la formación constante y el desarrollo de habilidades especiales, alineadas con los avances tecnológicos y las nuevas formas de abordar los procesos.

El crecimiento económico se caracteriza por la exigencia de individuos cada vez más cualificados; y no estamos hablando solo de candidatos con titulaciones universitarias, sino también de profesiones base, como es

el caso de los camareros, que desde hace algunos años deben manejarse en más de un idioma y saber manipular terminales electrónicos.

En el caso de las ingenierías relacionadas con la información y la comunicación, por ejemplo, los ingenieros necesitan conocimientos que reúnan las especialidades de telecomunicaciones, electrónica e informática y serían los responsables del diseño, la instalación y el mantenimiento de las infraestructuras y los sistemas que necesita una sociedad volcada en la gestación y gestión de un volumen de datos sin precedentes. Pero a la vez, han de ser perfiles capaces de captar las necesidades del cliente y capaces de empatizar con la experiencia del usuario. No basta con conocer bien la parte técnica, sino que ha de ser capaz de pensar en su interlocutor, cada vez más complejo y global.

Hace ya algunas décadas que la tecnología camina por delante del individuo, y crea nichos de empleo relacionados con los nuevos desarrollos en cuanto a la necesidad de expertos ejecutores y de docentes que les enseñen a convertirse en uno de ellos.

Otro factor que amplía la *empleabilidad* de los futuros candidatos es la posibilidad de completar la formación con asignaturas de otras carreras (como ya sucede en EE. UU. o en Alemania) para formar profesionales dotados de una visión que trascienda más allá de su propia materia; así como el aprendizaje de otras lenguas que les permita aprovechar la existencia de ámbitos laborales abiertos, desempeñar un cargo o profesión en diferentes países o trabajar para otros mercados desde su lugar de residencia, gracias a los avanzados sistemas para compartir datos o intercambiar información. Existen ya muchas universidades en el extranjero que ofrecen una formación teórico-práctica en estrecha relación con empresas afincadas en Barcelona, y abren a los jóvenes la entrada al mercado laboral, al aprendizaje de idiomas, a la multiculturalidad y a la movilidad.

En el nuevo planteamiento de la revolución *soft*, los grados de humanidades contemplan asignaturas de política, periodismo, comunicación, historia o economía para que el recorrido curricular de un alumno se pueda construir como un traje a medida y dirigirse hacia objetivos concretos. También las licenciaturas relacionadas con la tecnología incorporan asignaturas propias de los entornos de la psicología o de la comunicación, con el fin de que los ingenieros o arquitectos no descuiden los aspectos emocionales y relacionales en sus futuros proyectos.

2.1. El espíritu del Renacimiento

El Renacimiento convierte al hombre en la medida de todas las cosas. El siglo XXI ha hecho algo parecido. Ambas épocas tienen en común la importancia de integrar conocimientos de otras disciplinas que ayuden a obtener una visión global de cualquier materia concreta. En el Renacimiento, a los artistas se les suponía una formación científica que los elevaba por encima de las actitudes gremiales y mecanicistas propias de la Edad Media, y los hacía ascender en la escala social. Esta visión holística es la que obra el milagro de convertir a un artista en un verdadero creador.

Uno de los ejemplos más célebres fue Leonardo da Vinci, que se convirtió en el arquetipo y símbolo de hombre renacentista. Da Vinci fue, a la vez, un brillante pintor, ingeniero, anatomista, arquitecto, paleontólogo, artista, botánico, científico, escultor, filósofo, inventor, poeta, escritor, músico y urbanista.

En épocas posteriores, otros intelectuales también entendieron el conocimiento de varias disciplinas como algo que suma valor a las habilidades otorgadas por su especialidad. Karl Marx, por ejemplo, no solo era un economista visionario, también era un gran estudioso de la filosofía, la sociología y la historia. Su percepción holística fue el motor de una teoría socioeconómica que cambiaría el curso de la historia.

Ludwig von Mises, en su obra *Autobiografía de un liberal* (2001), también aconseja ampliar el ángulo de conocimiento: “Lean todo acerca de un tema, desde todos los puntos de vista [...]. Solo cuando conozcan su campo desde todos los ángulos podrán decidir qué es correcto y qué es falso. Sólo entonces estarán preparados para responder a todas las preguntas”.

En la revolución *soft*, el avance técnico y el afán estético están presentes en todos los ámbitos de la vida más que en ninguna otra época anterior y en todos los productos de uso común. En el sector de la electrónica de consumo, esta realidad se hace especialmente evidente. De hecho, ambas disciplinas caminan de la mano; para comprobarlo, solo hace falta echar un vistazo a empresas como Samsung o Apple, donde el diseño se convierte en una herramienta de venta tan potente como la propia tecnología integrada en los dispositivos.

Cuando Steve Jobs (2011) abandonó sus estudios universitarios y se interesó por las clases de caligrafía, experimentó el placer de ver sus textos escritos en una letra tan bonita que añadía nuevos sentimientos

a lo escrito. En aquel momento no pensó que ese hecho, presuntamente banal, tuviera repercusión alguna sobre su propia vida o la del resto de la humanidad. Pero, años después, diseñando su primer Macintosh, el genio de las tendencias incluyó en el computador un menú de tipografías cuidadosamente estudiadas para que cada usuario pudiera personalizar sus textos. Poco después, el resto de las marcas se vieron obligadas a unirse a la idea de las tipografías a la carta para seguir siendo competitivos. Fue ese pensamiento interdisciplinar, que analizamos en la revolución *soft*, el que le hizo entender la necesidad de satisfacer también las necesidades emocionales de sus futuros usuarios, además de las meramente funcionales, y el mercado le dio la razón.

2.2. ¿Qué es la inteligencia holística y cuáles son sus ventajas?

Existen personas que pueden ver lo que la mayoría no es capaz de percibir de la existencia, la sociedad o el paradigma que rige una época. Podrían ser considerados una especie de iluminados, cuya inteligencia trasciende a lo meramente funcional, porque poseen una habilidad especial para escudriñar más allá de los límites finitos observables para la mayoría.

Son personas dotadas de inteligencia holística y podemos reconocerlas por su discurso brillante y revelador, que suele perdurar en el tiempo porque está plagado de ideas y planteamientos inmortales.

En cuanto a la cuestión de si con la inteligencia holística se nace o se hace, podríamos contemplar un componente genético, sin descartar el papel fundamental que desempeña la formación y la estimulación de la persona en su desarrollo. Ya en el antiguo Egipto, el sistema de enseñanza contemplaba dos fases en la educación del individuo, que correspondían a los dos ojos de Horus: los siete primeros años (correspondientes al ojo derecho) en los que el alumno era adiestrado en las ciencias instrumentales que le permitían conocer el mundo (matemáticas, geometría, física...) y las leyes que regían su sociedad. El segundo ciclo (relacionado con el ojo izquierdo), dedicado al conocimiento que se encuentra más allá de los sentidos, como es el caso de la filosofía, la religión o el universo extrasensorial.

El planteamiento de la revolución *soft* de educar para lo racional, lo sensorial y lo emocional tiene mucho que ver con estimular ambos

hemisferios del cerebro y con el desarrollo de una inteligencia que no desdeña ninguna de las dimensiones que le son afines al ser humano.

La inteligencia holística posibilita una visión sistémica de las cosas, enfatiza en el propio ser humano, y lo entiende como una convergencia de aspectos derivados de su dimensión corporal, mental y emocional. La ventaja de desarrollar de este tipo de inteligencia es que el planteamiento de las distintas situaciones se realiza desde una valoración integral de los aspectos que intervienen en el proceso, por lo que las soluciones propuestas serán más ricas y satisfactorias.

A la hora de desarrollar un producto que siga la tendencia *soft*, un ingeniero con inteligencia holística ya no solo se preocupa de que funcione, sino también de que sea cómodo y enriquezca la experiencia emocional de los futuros usuarios. Un ejemplo de anuncio: “¿Te gusta conducir?”. Autoemoción. El marketing nació con el propósito de comunicarse con la parte emocional y no racional del cerebro del consumidor.

2.3. La sensibilidad y la empatía

La sensibilidad y la empatía son dos ingredientes fundamentales de la revolución *soft*, capaces de convertir a los buenos profesionales en excelentes. Tienen la cualidad de ser más conscientes del contexto y comprensivos ante las circunstancias y puntos de vista diferentes a los propios. Son dos cualidades que permiten caminar con zapatos ajenos y mirar desde otros ojos, entender lo que siente el otro, ser capaces de transmitir esta comprensión al otro, actuar de la forma adecuada, y pensar como piensa el otro, desde sus valores, su forma de pensar y su manera de sentir. Eso los hace muy estratégicos a la hora de saber exactamente qué decir al otro, cómo decirselo, cuándo decirselo y dónde decirselo. Es decir, tienen el *don de la oportunidad*.

Las personas sensibles y empáticas son unas lectoras estupendas de las emociones y los pensamientos de los demás y saben liderar equipos de una forma constructiva e integradora. Cuando fundan su propia empresa o trabajan dentro de las organizaciones, también son capaces de detectar las expectativas de un determinado mercado y prepararse para satisfacerlas, proyectando productos y servicios que, incluso, pueden adelantarse a los deseos y necesidades de los futuros usuarios.

2.4. Ser multidisciplinar o especialista

La especialización a ultranza es difícil de comprender, básicamente porque nada funciona de una forma independiente. Desde el cuerpo humano hasta el universo todo se basa en una estrecha interrelación que provoca igualdades y desigualdades para conseguir una especie de equilibrio que tiende a restablecerse una y otra vez.

Desde los filósofos clásicos hasta los cerebros del Renacimiento, la mayoría de los estudiosos que propiciaron el avance del ser humano no entendían la existencia de barreras inexpugnables entre los distintos tipos de conocimiento; de la misma forma que hoy en día, un especialista de una determinada materia tiene que partir de conocimientos pluridisciplinarios si quiere llegar a lo concreto con una comprensión más amplia y fiable.

Este planteamiento también es válido para ámbitos artísticos, en los que la creatividad debe abordarse de una forma más integradora, y poner bajo sospecha prejuicios tan extendidos como que los cantantes no pueden ser pintores, o los actores bailarines, porque estas disciplinas tan aparentemente irreconciliables no dejan de ser diferentes maneras y formatos de expresar la esencia de un mismo espíritu.

En el contexto empresarial, los candidatos que pondera la revolución *soft* son capaces de dominar no solo las tareas propias de su puesto de trabajo, sino que sus conocimientos y experiencias abarcan otros ámbitos del proceso relacionados con las *soft skills* presentadas en la introducción del libro; ofrecen un ángulo de visión más completo y configuran plantillas flexibles capaces de solucionar incidencias de diversa índole y de afrontar con eficacia nuevas situaciones que van más allá de sus competencias.

Es el caso de los expertos en comunicación que completan su formación con conocimientos técnicos sobre la utilización de las nuevas tecnologías, manejo de las redes sociales o desarrollo de las últimas estrategias de marketing digital. Otro posible caso pudiera ser el de profesionales de perfil técnico que deben adquirir competencias de liderazgo para llevar equipos, y superar definitivamente la creencia de que *la gente de ciencias es fría, cuadrículada y poco empática*.

Este perfil de candidatos es cada vez más apreciado en las entrevistas de selección de personal por el valor añadido que aporta a la organización y por la actitud de superación que demuestra. Se perciben como

individuos motivados, con inquietudes y afán de mejora y capaces de desarrollar todo su potencial para ponerlo al servicio de los objetivos de la empresa.

2.5. El especialista: ¿un trabajador por cuenta ajena?

Un viejo refrán dice: “Aprendiz de todo, maestro de nada”. Es cierto que la carencia de filtro a la hora de establecer un currículum formativo puede llevar al individuo a adquirir habilidades y conocimientos inconexos que no pongan rumbo hacia ningún objetivo concreto, pero cada vez más las personas podemos ser multidisciplinares sin tener que pedir perdón por ello.

La diferencia entre ser un profesional pluridisciplinar o un individuo simplemente disperso está en saber discernir en qué centrarse para convertirse en un especialista que no solo se centra en su tema, sino que abre el foco para conocer el contexto amplio en el que se encuadra su actividad. La revolución *soft* propone esta formación integral como una valiosa herramienta que capacita al individuo para lidiar con situaciones imprevistas que se escapan del ámbito concreto y comportarse como un verdadero todoterreno, preparado para actuar con eficacia y versatilidad fuera de su zona de control.

Estos individuos también muestran una habilidad mayor para desenvolverse en una empresa propia, trabajar como *freelances* para diferentes compañías o dirigir equipos de personas especializadas en diferentes aspectos del proyecto, y ayudarles a entender y compatibilizar las necesidades propias con las del resto del grupo.

Por el contrario, las personas expertas en una parte muy concreta de cualquier proceso tendrían muchas más probabilidades de trabajar (como colaboradores externos o trabajadores en plantilla) en empresas que proporcionen el resto de los conocimientos y bajo las órdenes de un director multidisciplinar que coordine a los diferentes especialistas y los dirija hacia la consecución de los objetivos.

Cuando los especialistas se convierten en emprendedores y deciden montar su propia empresa, necesitarán asociarse o contratar personas versadas en las tareas que desconocen y que son necesarias para el funcionamiento del proyecto que tiene entre manos. Será necesaria la visión global propia de los individuos dotados de inteligencia holística y formados en más de una disciplina.

2.6. Construyendo tu propia marca

Hace más de una década, Tom Peters (1999) ya nos advertía, desde su libro *50 claves para hacer de usted una marca*, lo que cada uno comunica de sí mismo con su forma de andar, hablar o vestirse, y cómo esta percepción lo categoriza dentro de un determinado grupo. La etiqueta impuesta por el entorno es lo que aleja o acerca a la persona a sus objetivos. Ahora, dentro del mercado laboral de la revolución *soft* no solo se trata de parecer un candidato adecuado para desarrollar un proyecto concreto, sino de convertirse en la opción obvia, en la que todos están de acuerdo.

Los profesionales de referencia son los que han conseguido elevar su nombre a la categoría de marca comercial, crear valor y distinguirse dentro de un mercado colapsado de perfiles similares. Para alcanzar este estatus de individuo-marca, el profesional debe alinear las aptitudes, rasgos y experiencia que le caracterizan con los valores que transmite para ser percibido como un experto veraz y ganarse una reputación dentro de un determinado sector laboral.

Una vez que el profesional tiene claros los valores y habilidades que comunicar, se procede al diseño del discurso y del *packaging*, tal como se haría con cualquier producto, utilizando prendas de vestir, aparatos y utensilios que transmitan eficacia, diseño y actualidad. El siguiente paso es la construcción de la imagen corporativa: logo, tarjetas profesionales y productos digitales asociados a la actividad (blog, *newsletter*, página web...).

Definida la imagen y el mensaje, el profesional-marca debe comenzar a vender su discurso tanto de forma presencial como virtual. Para ello, la asistencia a congresos, ferias o conferencias relacionados con su ámbito ayudarán a crear una red de contactos de calidad. También la publicación de libros, colaborar con artículos sobre innovación en revistas especializadas, participar en mesas redondas o atreverse con una conferencia en centros de negocios, enseñanza o emprendeduría aumentan el prestigio de la marca personal.

Un canal especialmente potente y complementario a las acciones presenciales es conseguir visibilidad en la red. Hoy en día, resulta casi imprescindible contar con un canal de YouTube propio, LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram..., y saber gestionarlos adecuadamente para ganar posicionamiento en los buscadores principales. Las redes

sociales se han vuelto imprescindibles en la empresa y no comunicar equivale a no existir. A pesar de todo, hay que aprender a comunicar sin excesos y en coherencia con tus objetivos. No se trata de comunicar por comunicar, sino comunicar con un propósito.

No cabe duda de que las nuevas tecnologías y formas de hacer y comunicar propias de la revolución *soft* requieren profesionales holísticos que no solo sean meros expertos en su campo de actuación, sino también buenos escritores, fotógrafos, oradores, diseñadores de su propia imagen y conocedores de la tecnología, redes sociales, posicionamiento web y construcción de prestigio *online*. En suma, un hombre renacentista dotado de los conocimientos y la tecnología del siguiente milenio.

2.7. Carácter emprendedor e intraemprendedor

Estamos acostumbrados a asociar emprendedores con la imagen de aventureros solitarios que inician su propia empresa y cabalgan solos o con la ayuda de un equipo de colaboradores, aunque esto no es totalmente cierto: las personas que poseen comportamientos, actitudes y valores para construir los negocios también existen y pueden desarrollar su talento dentro de las organizaciones, tal como podemos apreciar dentro del concepto de revolución *soft*.

Para sacar todo el partido a los empleados que muestran visión y dirección, el primer paso es poder reconocerlos; el segundo, saber cómo gestionarlos, y el último, darles razones de peso para no abandonar el barco.

Gracias a los modernos métodos de evaluación que existen hoy en día, es posible detectarlos en el mismo momento en que se realiza el proceso de selección. La fase siguiente es crear el marco adecuado en el que el emprendedor pueda comunicar sus ideas y desarrollar todo su potencial. Si, por el contrario, encuentra rechazo, el individuo optará por desactivarse o abandonar su puesto de trabajo y su visión no podrá ser aprovechada por la empresa.

Un estudio realizado en dieciocho universidades de Estados Unidos, definió este perfil como emprendedores de ideas afines o EIA, que se caracterizan porque les gusta trabajar en equipo y colaborar con otras personas en la consecución de un objetivo común. En contrapartida, los lobos solitarios, se etiquetan como los ES (emprendedores en serie) y se

distinguen porque prefieren montar su propio negocio. Son más individualistas y experimentan un mayor deseo de control y de protagonismo en la dirección del proyecto. Dentro de las organizaciones, sienten que el empleador limita su destino y es difícil retenerlos durante mucho tiempo dentro de la organización.

Ambos tipos tienen en común la pasión por la innovación y el desarrollo, la diferencia está en la percepción que uno y otro tiene de las ventajas de la emprendeduría en solitario o dentro de las empresas como intraemprendedor.

El emprendedor habitual es responsable al cien por cien de su proyecto, no cuenta con el respaldo de una organización a nivel de equipo de trabajo, recursos económicos, infraestructura y cartera de clientes; como contrapartida, goza de total libertad de ejecución, puede experimentar con su enfoque e ideas y, si da en el blanco, será el recolector de todos los frutos y seguirá siendo dueño de su proyecto.

El intraemprendedor sufre menor incertidumbre y no le importa arriesgar su puesto de trabajo si cree que el modelo ha de evolucionar hacia otro punto. Si sus conocimientos son muy especializados, puede contar con profesionales conocedores de otros ámbitos para conseguir un equipo de trabajo con conocimientos de trescientos sesenta grados, que abarquen aspectos financieros, tecnológicos o de recursos humanos.

2.8. El experto opina. Hablamos con Montse Guardia

Montse Guardia, ingeniera de telecomunicaciones y directora general de Alastria Blockchain Ecosystem.

1. *¿Cree que las empresas necesitan desarrollar más la parte creativa, innovadora y empática, una especie de revolución en este sentido?*

Es posible, porque hasta ahora los resultados eran matemáticos y tangibles, manejábamos básicamente cifras. Hoy en día, con las tecnologías avanzadas y las nuevas formas de ver las cosas, el cliente se ha convertido en el centro de cualquier estrategia, y para entender a estos usuarios, debemos entender lo que nos hace personas,

saber cómo elegimos... En suma, entender nuestra parte soft. Y, a partir de ahí, plantearnos cómo podemos combinar ambas cosas.

2. *Afirma que la ingeniería dejó de lado el ingenio y ahora lo está recuperando. Para usted lo ideal es tener una mente holística que pudiese pensar en la ingeniería y en el ingenio. ¿Cómo definiría este tipo de pensamiento?*

Es ver las cosas con una apertura de trescientos sesenta grados. Para mí, una mente holística es una mente que puede situarse en múltiples puntos de vista a la vez a la hora de reflexionar sobre una misma cuestión o idea. Esta capacidad para poder analizar las cosas desde perspectivas muy diferentes a la propia, con la empatía necesaria para entender esas otras formas de pensar, sería lo que diferenciaría a esta forma de pensamiento del que solo tiene en cuenta uno de los muchos enfoques posibles.

3. *¿Considera que en su sector hay pocas mentes holísticas o muchas?*

En el sector de las grandes empresas no creo que haya pocas, aunque sería muy conveniente incrementar el número de personas dotadas de este amplio ángulo de visión. Quizás en una empresa pequeña es más fácil desarrollar una mente holística porque los empleados tienen que hacer un poco de todo y realizar labores propias de otros ámbitos. En cambio, en una gran empresa existe una mayor especialización por áreas y es probable que el individuo pierda los puntos de vista del resto de los segmentos.

4. *Steve Jobs siguió un curso de caligrafía y años después comprendió el poder expresivo de la letra e incorporó en sus ordenadores diferentes tipografías. Ahora no se concibe un ordenador que no permita al usuario elegir el tipo de letra con el que desea realizar sus escritos. En su caso, ¿cómo le ayudan otras materias a mejorar en el ámbito profesional?*

Hay momentos en los que necesitamos buscar soluciones creativas; y de repente, sin saber por qué, recuerdas una frase de alguien que has leído sobre un tema totalmente distinto y te permite extrapolarlo a tu campo.