



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN,
CAMPUS DE SEGOVIA.

Liderazgo Transformacional Como Herramienta Clave en la Gestión de Equipos de
Publicidad y Relaciones Públicas

TRABAJO FIN DE GRADO DE PUBLICIDAD Y RELACIONES Y PÚBLICAS

AUTOR: Adrián Lorite Muñoz

TUTOR: Javier Alarma López

Segovia, 7 de junio de 2025



Universidad de Valladolid



Agradecimientos

Quiero dar las gracias a todas las personas que han confiado en mí durante estos cuatro años de universidad. Ha sido un camino muy duro; donde he tenido que compaginar el trabajo con mis estudios, vivir lejos de casa, estar la mayor parte del tiempo en soledad y en constante crecimiento personal. He tenido que realizar múltiples proyectos a la vez y eso me ha desgastado emocionalmente durante este tiempo. No obstante, quiero agradecer a mis padres por su apoyo y amor incondicional desde el inicio, a mi tutor y profesor Javier Alarma López por ponerme facilidades a la hora de realizar este proyecto y trabajo fin de grado, y también a mis amigos en la ciudad de Jerez de la Frontera; ya que ellos me han devuelto las ganas de volver a disfrutar del presente y de la vida.

También quisiera agradecer a la ciudad de Segovia por darme un trabajo, cobijo, estudios y un porvenir. También agradecer a todas las personas que me he encontrado en el camino, para bien y para mal, puesto que la suma de todas estas experiencias me ha hecho ser mejor persona, más inteligente, más consciente y más capaz en todas las áreas de mi vida.

Quisiera agradecer tanto los buenos como malos momentos; pues ellos me han hecho ser quien soy y me han ayudado a formarme en el camino. Por último, quiero agradecerle a mí mismo y valorarme; pues todo este camino lo he recorrido, día a día y paso a paso, con diligencia, actitud y una absoluta e inquebrantable determinación hacia mis metas y objetivos; a la par de mi crecimiento personal.

Resumen

A través de un enfoque teórico y práctico, este estudio revisa las principales teorías sobre liderazgo emocional y su conexión con la gestión de equipos de alto rendimiento; enfocadas al ámbito de la publicidad.. Además, se incluyen entrevistas y posterior análisis de casos reales donde se evalúa el impacto de implementar estrategias de liderazgo emocional en una agencia de publicidad y las consecuencias de no hacerlo. La metodología empleada combina una revisión bibliográfica exhaustiva y algunos estudios relevantes con el análisis cualitativo de entrevistas realizadas a líderes y miembros de equipos en el sector publicitario.

Palabras clave: Liderazgo emocional, Inteligencia emocional, Gestión de equipos, Relaciones públicas, Comunicación organizacional, Estrategias de liderazgo.

Abstract

Through a theoretical and practical approach, this study reviews the main theories on emotional leadership and their connection to high-performance team management, focused on the field of advertising. It also includes interviews and subsequent real-life case studies that evaluate the impact of implementing emotional leadership strategies in an advertising agency and the consequences of not doing so. The methodology used combines a comprehensive literature review and relevant studies with a qualitative analysis of interviews with leaders and team members in the advertising industry.

Key Words

Emotional leadership, Emotional intelligence, Team management, Public relations, Organizational communication, Leadership strategies.

Índice

1. Introducción.....	6
1.1 Justificación del trabajo.....	7
1.2 Objetivos del trabajo.....	8
1.3 Metodología y estructura del documento.....	9
2. Marco teórico.....	10
2.1 Revisión Bibliográfica.....	10
2.2 Principales Autores y Teorías.....	12
2.3 Los Refuerzos en Psicología Aplicados al Liderazgo Emocional.....	18
2.4 Automotivación y Motivación: Fundamentos, Teorías y Aplicaciones.....	21
2.5 Estudios recientes.....	26
2.6 Liderazgo en la Publicidad: Contexto Específico.....	27
2.7 La Importancia del Liderazgo Emocional y Empático en las Empresas en 2025: Una Perspectiva sobre la Salud Mental.....	30
2.8 Definición de Conceptos Clave.....	31
2.9 Marco Normativo y Ético en el Liderazgo Emocional.....	33
2.10 Códigos de Ética y Liderazgo Emocional.....	34
3. Metodología.....	35
3.1 Enfoque y diseño de la investigación.....	35
3.2 Población y muestra.....	36
3.3 Técnicas empleadas:.....	36
3.4 Justificación y procedimiento :.....	37
3.5 Limitaciones.....	37
4. Análisis práctico.....	37
4.1 Resultados temáticos.....	37
4.2 Estilo de liderazgo.....	38
4.3 Retos principales.....	38
4.4 Comparación y discusión.....	40
5. Propuesta de mejora.....	40
6. Conclusiones.....	46
7. Bibliografía.....	49
8. Anexo: Entrevista a Líderes.....	52

1. Introducción

Vivimos en un contexto social donde los cambios se están produciendo a una velocidad vertiginosa. Cada año se introducen nuevas propuestas y tecnologías que facilitan nuestra vida a largo plazo. El ser humano ha avanzado de forma inconmensurable a nivel de ciencia en los últimos dos años; gracias a los descubrimientos recientes, la mejora de la productividad, el aumento de la población mundial, la mejora del nivel de vida... todo gracias al auge del capitalismo y a las revoluciones industriales.

Sin embargo, desde mi punto de vista, pienso que el ser humano, a pesar de haber avanzado de forma vertiginosa en su campo más científico, ha avanzado muy poco en el contexto emocional y humano. Nosotros no somos conscientes del impacto que tenemos en la vida de los demás; no conocemos la profundidad que pueden tener aspectos como nuestra mirada, nuestro estado emocional, nuestra sonrisa, nuestras palabras, el amor, el afecto y el verdadero cariño.

El liderazgo transformacional y consciente no es únicamente palabras de amor o frases de "motivación" sino un verdadero único compromiso personal con cuidar de las personas que tenemos a nuestro alrededor y, sobre todo, de nosotros mismos. En este Trabajo Fin de Grado voy a exponer por qué y cómo el liderazgo emocional puede empoderar a los equipos y transformar a un simple grupo de personas en un equipo de alto rendimiento y comprometido. Autores como Daniel Goleman, Simon Sinek, John Calvin Maxwell o incluso Mario Alonso Puig, en habla hispana, han destacado la relevancia de velar por el bienestar emocional de las personas que tenemos a nuestro alrededor y priorizando que se sientan escuchadas, valoradas, queridas y respetadas a lo largo de su carrera profesional; pero también en su vida personal.

Por todo ello, es importante entender que una organización sólo será tan poderosa y capaz como lo son las personas que las conforman. Si tu equipo únicamente es un recurso en lugar de una persona que siente... entonces deberás reenfocar tu estilo de liderazgo. Es importante analizar y comprender el papel del liderazgo emocional en un entorno tan exigente y dinámico como el de las relaciones públicas. Este análisis no sólo contribuye a la literatura académica sobre este tema, sino que también ofrece pautas prácticas para los profesionales de la industria que quieran optimizar sus estrategias de liderazgo y mejorar la dinámica de equipo, mejorando la productividad, el clima laboral y los resultados creativos a largo plazo.

1.1 Justificación del trabajo

A pesar del creciente interés en el liderazgo emocional en los últimos años, este tema sigue subestimado o insuficientemente investigado en muchos campos organizacionales, incluidas las relaciones públicas. Es cierto que se ofrecen charlas, seminarios, cursos, formaciones... pero todo ello se ve más como una “carga” y no como realmente una oportunidad de aprender y extrapolar esas habilidades sociales a otras áreas de nuestra vida. Desde mi punto de vista, pienso que el liderazgo en España se ve erróneo. Se enfoca únicamente al ámbito laboral y no al ámbito personal. Este error de conceptualización y asentamiento mental en las personas asegura pérdidas de millones de euros en tanto en cuanto nos referimos a la productividad que ejerce un equipo emocionalmente satisfecho. El liderazgo, ejercido de manera correcta y ejemplar, puede mejorar la calidad de tus relaciones sentimentales, tus amistades, tus relaciones familiares, la relación contigo mismo... El liderazgo es un camino; una forma de vida. Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) busca abordar una carencia tanto académica como profesional mediante un análisis profundo sobre la integración de los principios del liderazgo emocional en el ámbito de las relaciones públicas. La importancia de esta investigación reside en la creciente demanda de modelos de liderazgo que respondan a las exigencias contemporáneas y más acuciantes, donde las competencias emocionales e interpersonales destacan como elementos diferenciadores clave en los equipos de más alto rendimiento y nivel. En un entorno laboral caracterizado por la competitividad y el cambio constante, estas habilidades son esenciales no solo para alcanzar el éxito individual y grupal, sino también para fomentar la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de las organizaciones (e incluso reducir la rotación de personal). El origen de este trabajo radica también en la importancia de proporcionar una base teórica y práctica que permita a los profesionales y a los equipos publicitarios tener un conocimiento de base sólido sobre el liderazgo emocional y como implementarlo en su trabajo y en sus vidas personales. Al examinar las relaciones entre la inteligencia emocional y el liderazgo, este estudio pretende ofrecer herramientas y enfoques que mejoren la cohesión, la motivación y el rendimiento del equipo, contribuyendo así a un lugar de trabajo más satisfactorio y productivo.

1.2 Objetivos del trabajo

El objetivo general de este trabajo de fin de grado es analizar en profundidad el impacto del liderazgo emocional en la gestión de equipos en el ámbito de la publicidad y los equipos creativos. El análisis tiene como objetivo determinar cómo este enfoque puede ayudar a mejorar la cohesión, motivación, la productividad y la felicidad general del equipo a largo plazo, y crear un entorno de trabajo positivo y resiliente para mejorar el rendimiento general de los integrantes.

Para lograr este objetivo general, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- 1. Identificar las competencias clave que poseen los líderes emocionalmente competentes en el contexto de las relaciones públicas.*
- 2. Analizar casos reales o ejemplos de la vida real que ilustren la aplicación y efectividad del liderazgo emocional en situaciones específicas de la industria.*
- 3. Presenta estrategias específicas y herramientas prácticas diseñadas para desarrollar las habilidades emocionales de líderes y equipos con el fin de optimizar su desempeño y contribuir al logro de las metas organizacionales.*

1.3 Metodología y estructura del documento

Para lograr y conseguir los resultados que se esperan en este trabajo, se va a recurrir a una revisión bibliográfica y también a un análisis cualitativo de entrevistas a personas con alta experiencia en el ámbito de la publicidad. A través de la revisión de la literatura, podemos situar la investigación en un contexto específico y sentar una base teórica sólida para su posterior análisis.

Las entrevistas se centran en explicar cuál es el impacto real de un equipo que no tiene las herramientas suficientes de liderazgo emocional para llevar a cabo y las consecuencias de esto en el ámbito de las relaciones de trabajo y las relaciones humanas. También se explicarán ciertos consejos y detalles para mejorar la calidad del trabajo a través de un estilo de liderazgo más emocional y humano.

El liderazgo emocional no quiere decir que tenemos que hablar todo el tiempo de emociones, sentimientos y consentir ciertos comportamientos poco profesionales; sino que hablamos sobre tomar consciencia de que cada ser humano tiene necesidades físicas, psicológicas y emocionales; y que si no tenemos en cuenta estas necesidades bajo ningún concepto, decrece de manera significativa el rendimiento del equipo a largo plazo y aumenta considerablemente la rotación de personal. Esto es debido a que nadie quiere trabajar en una empresa o un equipo donde no es querido, respetado, valorado ni tenido en cuenta. O, al menos, se siente así.

Respecto a la estructura del documento, este trabajo se divide en los siguientes capítulos:

Marco teórico: Este capítulo se centra en los conceptos básicos relacionados con el liderazgo emocional, la psicología individual (y del grupo) y la inteligencia emocional; sumado a su relevancia específica en el campo de la publicidad. También incluye un análisis de las teorías más relevantes y una revisión de la literatura existente para comprenderlo todo de manera más profunda y analítica.

Análisis de la práctica: Este capítulo utiliza estudios de casos reales o ejemplos específicos para ilustrar la aplicación del liderazgo emocional en el trabajo. El análisis tiene como objetivo integrar la teoría con la práctica y demostrar los beneficios tangibles de este enfoque de liderazgo (liderazgo emocional) en el rendimiento del equipo y en la vida de los colaboradores.

Sugerencias para mejorar: Este capítulo busca desarrollar estrategias y herramientas prácticas que los líderes y equipos en el campo de la publicidad puedan implementar. Estas sugerencias están diseñadas para promover el desarrollo de habilidades emocionales y mejorar la dinámica del equipo.

Conclusión: El último capítulo resume los principales hallazgos de este estudio, destaca sus implicaciones prácticas y sugiere futuras direcciones de investigación que nos permitirán profundizar en el tema y explorar nuevos enfoques.

A través de esta estructura, este programa de grado terminal pretende proporcionar un análisis integral y fundamentado del liderazgo emocional, ofreciendo un marco teórico y aplicaciones prácticas que contribuyan al avance del conocimiento en el campo y al desarrollo de mejores prácticas en relaciones públicas.

2. Marco teórico

2.1 Revisión Bibliográfica

Como concepto clave en la gestión de equipos, el liderazgo emocional ha sido objeto de numerosos estudios que exploran su impacto en diversos aspectos del entorno organizacional. Esto incluye no sólo la toma de decisiones estratégicas, sino también la gestión eficaz de conflictos internos y externos, y la mejora del rendimiento general de la organización.

¿Qué comporta el liderazgo emocional? Se ha demostrado que este estilo de liderazgo tiene un impacto significativo no sólo en resultados cuantitativos como la productividad y la eficiencia, sino también en aspectos cualitativos como el bienestar de los empleados y la cohesión del equipo. En esencia, el liderazgo emocional combina la inteligencia emocional con habilidades interpersonales avanzadas para permitir a los líderes construir conexiones más profundas y significativas con sus equipos.

¿Qué incluyen las habilidades de inteligencia emocional y liderazgo? Algunas son la autorregulación, la empatía, habilidades sociales, lenguaje no verbal, conexión emocional, lectura emocional, cientos de herramientas avanzadas para potenciar tu liderazgo y su desarrollo personal. El conjunto de estas habilidades y otras muchas más, favorecen un ambiente profesional sano, responsable, equilibrado y de alto rendimiento. El talento no sólo se atrae y se retiene por la calidad profesional de la empresa, sino también por su humanidad. Estas relaciones, a su vez, fortalecen la capacidad del equipo para enfrentar desafíos complejos, adaptarse a cambios rápidos y permanecer resiliente frente a la adversidad. En las organizaciones modernas, donde los desafíos son cada vez más complejos, la competencia en el mercado global obliga a las empresas a buscar constantemente ventajas competitivas más allá de los recursos tangibles. En este contexto, la gestión adaptativa se ha convertido en una necesidad vital, siendo el liderazgo emocional una herramienta clave para navegar en un entorno laboral lleno de incertidumbre y estrés constante. Además, en un mundo donde la globalización está redefiniendo las interacciones laborales, la capacidad de los líderes para gestionar las diferencias culturales y emocionales se vuelve indispensable. El liderazgo emocional es la clave correcta para llevar a cabo un alto desempeño y rendimiento en el mercado laboral español, pese a que nuestro país esté

poco concienciado sobre la relevancia de este tema. Este estilo de liderazgo no solo fomenta un ambiente de trabajo positivo, sino que también ayuda a alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo al alinear las estrategias de desarrollo de las personas con los objetivos comerciales.

2.2 Principales Autores y Teorías

Daniel Goleman es uno de los pioneros en la investigación sobre liderazgo emocional, y su investigación sobre la inteligencia emocional es innovadora. En su libro *Inteligencia emocional: por qué importa más que el coeficiente intelectual* (1995), Goleman identificó cinco componentes clave de la inteligencia emocional: conciencia emocional, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Goleman cree que estas habilidades son esenciales para un liderazgo eficaz. Este libro marcó un antes y un después en la literatura del liderazgo y es por ello que es uno de los más relevantes hasta la actualidad.

La capacidad de un líder para gestionar sus propias emociones y comprender las emociones de los demás es un factor decisivo en el éxito de una organización, especialmente a largo plazo. Daniel Goleman también escribió otro libro: *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional* (2011) amplió su análisis, destacando que estos factores son particularmente importantes en entornos altamente competitivos y en la promoción de un clima laboral positivo que incentive la innovación y el bienestar del equipo. Goleman sostiene que el liderazgo emocional no sólo es una habilidad deseable sino también una necesidad estratégica para las organizaciones modernas que buscan seguir siendo competitivas en estos tiempos tan turbulentos y rápidos para el tejido industrial y organizacional de nuestro país. Por otro lado, John C. Maxwell, autor de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* (1998) y *Desarrollando el líder que lleva dentro* (1993), enfatiza la importancia de principios como la influencia, la integridad y la capacidad de inspirar a otros. Maxwell cree que "los líderes no sólo deben guiar, sino también inspirar" y crear un entorno donde los miembros del equipo se sientan valorados y motivados. Maxwell enfatiza que el liderazgo es influencia y que la única y la mejor forma de inspirar a otras personas es con nuestras acciones y siendo un ejemplo a seguir. En su libro *Los cinco niveles de liderazgo* (2011), Maxwell presentó un modelo jerárquico de cómo los líderes progresan desde posiciones basadas en la autoridad a niveles que inspiran lealtad y respeto genuinos. Este enfoque transformacional combina la comprensión emocional con habilidades técnicas, aprovechando las fortalezas individuales de los empleados para crear equipos cohesivos y

efectivos. John C. Maxwell concentra toda su obra en torno al liderazgo personal y humano. Para él, cada persona es un ser único que merece respeto, amor y dedicación a sus emociones. Maxwell, autor y best seller mundial, tiene el liderazgo ético y responsable como el pilar fundamental de su extensa obra.

Otro autor destacado es Stephen Covey, quien en su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (1989) ofrece un enfoque holístico del liderazgo. Covey enfatiza la importancia de la autogestión emocional y la capacidad de influir positivamente en los demás. Uno de los conceptos centrales de su obra es la "victoria pública", que sostiene que el éxito de una organización depende de la confianza y las relaciones de colaboración. Para Maxwell, también, el éxito de una organización es directamente proporcional al éxito emocional de todos los integrantes del equipo. Si la gente crece, la empresa crece. Si tu equipo está mejor, el rendimiento será mejor. Covey también citó hábitos como la proactividad y la empatía como pilares para fortalecer la eficacia del liderazgo individual y grupal. En su libro *El liderazgo centrado en principios* (1989), Covey enfatizó la idea de que el liderazgo debe basarse en principios universales, lo que ayuda a los líderes a construir credibilidad y cultivar relaciones sostenibles. o de aplicar en el contexto laboral español (máxime como veremos a continuación).

Esos tres autores son una pieza clave en la comprensión del liderazgo y las relaciones humanas desde los ámbitos de la psicología, el desarrollo personal y el emprendimiento. Por otro lado, desde el punto de vista de la psicoterapia y el desarrollo de la autoestima, Nathaniel Branden, conocido por obras como *Los seis pilares de la autoestima* (1994), enfatiza la importancia de una fuerte autoestima para un liderazgo efectivo. Brandon cree que los líderes con alta autoestima inspiran confianza y seguridad en sus equipos, lo que a su vez fomenta la cohesión y la comunicación abierta. Además, sostiene que estos líderes son más resilientes en tiempos de adversidad organizacional, lo que les permite guiar eficazmente a sus equipos en tiempos de crisis. Brandon también explora la conexión inherente entre la autoestima y la autenticidad, y la capacidad de un líder para establecer conexiones significativas con los demás. Esto favorece el llamado "espacio de seguridad psicológica", donde las personas integrantes del equipo no tienen miedo a fallar ni a cometer errores. Otra obra completamente destacada y que ofrece una "biblia" de conocimiento sobre las relaciones interpersonales es *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* (1936), Dale Carnegie destacó que las habilidades interpersonales y la empatía son esenciales para influir positivamente en los demás y construir relaciones de confianza y respeto mutuo. En su libro, nos enseña cómo lograr conexiones profundas y hacer amigos de manera práctica, sencilla y muy dinámica. Todo el libro se centra en lo que debes y no

debes hacer; alejándose de un enfoque puramente teórico donde, a menudo, se separa completamente la realidad del marco teórico.

Mario Alonso Puig, en su libro *Reinventarse: Tu segunda oportunidad* (2011), vincula el bienestar emocional con la creatividad y la innovación en el liderazgo. Puig destacó que un líder que fomenta un ambiente de confianza y autenticidad crea un entorno donde las personas se sienten empoderadas para expresar sus ideas y tomar riesgos calculados. Mario es un conferencista y experto en desarrollo personal español. Es un cirujano y médico que trabajó en Estados Unidos rodeado de los mayores expertos en medicina del mundo; y él, desde su propia experiencia, se dio cuenta como las palabras, los pequeños gestos de interés y de empatía, eran capaces de curar a personas o mejorar su estado anímico de manera significativa. Lo que le llevó a cambiar su vida radicalmente y dedicarse por completo a su vocación de servicio. Para Mario, el liderazgo es servicial. El líder debe ayudar, guiar, inspirar, motivar, dar ejemplo y servir a las personas de su alrededor.

Robert Greene, en *Las 48 leyes del poder* (1998), explora los aspectos estratégicos y psicológicos que complementan el liderazgo emocional, enfatizando la importancia del autocontrol y la conciencia de la dinámica interpersonal. Desde la perspectiva de la psicología contemporánea. Aunque el libro repasa estrategias de control, poder y manipulación; su lectura está obligada bajo mi punto de vista. ¿Por qué? Porque así sabes los mecanismos de poder que utilizan las personas y los cuales tú no debes usar para mejorar tu liderazgo; creando así relaciones sanas, satisfactorias y profundas a largo plazo. Otro libro de gran relevancia es: *¿Por qué nadie me lo dijo antes?* (2022), ofrece estrategias prácticas para la regulación emocional, una habilidad esencial para los líderes modernos.

Otra perspectiva española viene del entrenador y tío de Rafa Nadal, en su libro *Todo se puede entrenar* (2015), Toni Nadal destaca la importancia del "grit" y la mentalidad como factores clave en el liderazgo, especialmente en entornos de alto rendimiento. El grit (o también llamado "resistencia" en español) es un concepto en psicología que describe la combinación de pasión y perseverancia para alcanzar metas a largo plazo.

También podemos analizar el liderazgo emocional desde una perspectiva moderna. James Clear, autor de *Atomic Habits* (2018), desarrolló el concepto de pequeñas mejoras diarias como estrategia para el desarrollo personal y profesional. Según Clear, los hábitos consistentes y las mejoras incrementales ayudan a crear líderes emocionalmente estables y efectivos. Este enfoque complementa la teoría tradicional al enfatizar la importancia de la disciplina y la consistencia en el desarrollo del liderazgo. Todo el liderazgo se fundamenta en los hábitos del líder. Un líder que busca la excelencia en las áreas más importantes de su

vida será un ejemplo para los demás y alguien reconocido. El secreto está en acotar nuestras áreas de influencia y saber dónde debemos exactamente poner nuestro esfuerzo para poder obtener ese 20% de trabajo y 80% de resultados. Por ejemplo, en áreas como el desarrollo físico, nuestras reacciones personales, nuestro éxito profesional... Son áreas que dependen de nosotros y nos dan el máximo impacto. Ahí debemos centrar nuestra energía y olvidarnos de todo lo que no depende de nosotros.

¿Qué es exactamente el concepto de Inteligencia emocional? La inteligencia emocional fue conceptualizada por primera vez como una forma de inteligencia por Peter Salovey y John D. Meyer en su artículo fundamental "Inteligencia emocional" (1990), publicado en la revista *Imagination, Cognition, and Personality* en Estados Unidos. Definen la inteligencia emocional como "la capacidad de percibir, comprender, regular y gestionar las propias emociones y las de los demás". Este avance científico y categorización supuso una revolución a la hora de cómo las personas podían relacionarse entre sí. El modelo se centra en cuatro dimensiones principales: percepción de las emociones, facilitación de las emociones, comprensión de las emociones y gestión de las emociones. Todo ello enfocado desde una perspectiva sencilla y práctica. Su trabajo proporcionó la base teórica para la posterior expansión y aplicación de Daniel Goleman al campo del liderazgo y las relaciones interpersonales más sencillas. Según Salovey y Mayer, los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de identificar el estado emocional de su equipo y tomar decisiones que promuevan la cohesión del equipo y la productividad organizacional. Algo difícil de alcanzar para algunas personas; pero una condición entrenable y con un retorno de inversión muy alto.

Otro aspecto capital a destacar es el modelo de cuadrícula gerencial que fue propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en la década de 1960 y es uno de los modelos más influyentes en el campo de la investigación sobre liderazgo y la gestión de personal. Sencillo, pero muy eficaz. Este enfoque clasifica los estilos de liderazgo según dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción de resultados por parte de los líderes de la organización. La relación entre ambas variables dará lugar a comportamientos y resultados completamente diferentes según el orden de prioridades establecido por estos.

El modelo propone cinco estilos principales de liderazgo:

P E R S O N A S	A L T O	9	Country Club (Centrado en personas)					Líder de equipo (Centrado en personas y tareas)			
	8										
	7										
	6										
	5	Indiferente (No se preocupa de las personas ni tareas)					Autoritario (Centrado en las tareas)				
	4										
	3										
	2										
	B A J O	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		TAREAS									
		BAJO				ALTO					

Imagen 1. Fuente: Islas, G. (17 de mayo de 2023). Una herramienta para mejorar el liderazgo: La matriz de liderazgo situacional. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/una-herramienta-para-mejorar-el-liderazgo-la-matriz-de-gustavo-islas/>

Liderazgo empobrecido	(Bajo interés por las personas y la producción).
Club social	(Alto interés por las personas, bajo interés por la producción).
Autoridad y cumplimiento	(Bajo interés por las personas, alto interés por la producción).
Compromiso intermedio	(Interés moderado por ambas dimensiones).
Liderazgo de equipo	(Alto interés por las personas y por la producción).

Imagen 2. Fuente: elaboración propia.

El liderazgo de equipo, considerado el más efectivo y el más sano a largo plazo, se basa en la colaboración y la participación activa de los miembros del equipo para lograr objetivos comunes (es frecuentemente más visto en equipos pequeños y equipos deportivos). Este modelo ha sido ampliamente utilizado en organizaciones para evaluar y mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos de las organizaciones. Gary Yukl y David D. Van Fleet han hecho contribuciones significativas a la comprensión de las cualidades esenciales que deben poseer los líderes más avanzados. En su libro, Teoría e investigación del liderazgo organizacional (1992), destacan que las cualidades de un líder eficaz incluyen:

- **Flexibilidad cognitiva:** La capacidad de los líderes de adaptarse a diferentes situaciones y resolver problemas de forma creativa y práctica.
- **Habilidades interpersonales:** empatía, capacidad de comunicarse eficazmente y manejar conflictos son algunas de ellas.
- **Integridad:** Un compromiso con los principios y valores éticos que inspiran la confianza de los demás.
- **Conocimientos Técnicos:** Conocimiento de operaciones y procesos relevantes al entorno organizacional.

- **Motivación personal:** El impulso intrínseco para alcanzar metas y superar desafíos.

Las contribuciones de los investigadores y psicólogos como Salovey y Mayer, Blake y Mouton, y Yukl y Van Fleet aportan un marco teórico integral y sólido, para comprender y evaluar el liderazgo en diferentes contextos laborales y sociales en el marco actual occidental. La inteligencia emocional es la base del liderazgo laboral y personal; y se apoya en herramientas prácticas como el Management Grid (rejilla gerencial) y la identificación de cualidades clave de liderazgo en los equipos creativos publicitarios. Esto es algo relevante para el campo de estudio del liderazgo y, además, proporciona algo más de contexto y apoyo a aquellos líderes que quieran empezar a trabajar sus habilidades blandas.

En conjunto, estas teorías ofrecen una visión holística que vincula aspectos emocionales, técnicos y situacionales en los equipos de trabajo, lo cual es esencial para abordar los desafíos del liderazgo moderno. A lo largo de este trabajo, también se expondrán más teorías de liderazgo y apoyo emocional; además de herramientas prácticas para la construcción y cuidado de los equipos de trabajo en el ámbito de la publicidad y las relaciones públicas.

2.3 Los Refuerzos en Psicología Aplicados al Liderazgo Emocional

El liderazgo emocional y humanista también puede analizarse desde una perspectiva de refuerzo psicológico, proporcionando así un marco nuevo para comprender cómo los líderes influyen en el comportamiento del equipo y en la reacción emocional de todos los integrantes. Burrhus Frederic Skinner, el psicólogo y fundador de la teoría del condicionamiento operante, creía que el comportamiento humano está determinado por el uso estratégico del refuerzo positivo y negativo. Es por ello que lo incluimos en este apartado. Desde una perspectiva de liderazgo, esto significa que los líderes que reconocen y recompensan los logros de los empleados crean un entorno que fomenta la motivación, la seguridad psicológica y el alto rendimiento. Este refuerzo positivo no sólo fomenta la repetición del comportamiento deseado sino que también fortalece la moral, la felicidad y el compromiso del equipo. Por ejemplo, recompensar la innovación mediante reconocimiento público o bonificaciones financieras puede crear una cultura organizacional orientada al crecimiento y la creatividad de manera sostenible a largo plazo; y que beneficia a toda la estructura de la organización y el equipo. Por otro lado, la falta de reconocimiento o la

aplicación de refuerzos negativos (como críticas, reproches, humillaciones o castigos constantes) pueden tener un efecto perjudicial, reduciendo la motivación y creando un ambiente de ansiedad. Skinner enfatizó que el refuerzo intermitente, una técnica en la que se dan recompensas a intervalos irregulares, es particularmente efectiva para mantener altos niveles de esfuerzo y persistencia en los empleados. Esta estrategia es útil en entornos de liderazgo porque lograr objetivos a largo plazo requiere una inversión sostenida de tiempo y energía. Además, Albert Bandura complementa esta visión con su teoría de la autoeficacia, que juega un papel importante en el liderazgo afectivo. Según Bandura, los líderes autoeficaces no sólo influyen en quienes los rodean, sino que también infunden confianza, respeto, responsabilidad y determinación en sus equipos. La autoeficacia se refiere a la creencia de un individuo en su capacidad para completar tareas específicas y alcanzar objetivos.

En el ámbito del liderazgo, esta cualidad permite a los líderes afrontar retos complejos con alta capacidad y positividad. Bandura también enfatizó la importancia de los modelos a seguir y los ejemplos personales en el liderazgo. Su teoría del "aprendizaje social" establece que las personas aprenden el comportamiento observando e imitando a otros, especialmente a aquellos que tienen autoridad o influencia (especialmente los padres y las figuras de autoridad).

Los líderes emocionalmente competentes demuestran comportamientos deseables socialmente como empatía, autorregulación, resolución de conflictos y manejo del estrés y sirven como modelos a seguir eficaces. Un líder que mantiene la calma, escucha, es tranquilo, metódico, fuerte y que ofrece soluciones constructivas durante una crisis inspirará a su equipo a adoptar un enfoque muy similar; además de que representa un estandarte de apoyo para sus compañeros y colaboradores. Incluso, bajo mi experiencia personal, este trato personal favorece el respeto, la admiración y la confianza, mejorando la cohesión y el rendimiento del equipo. Todos queremos trabajar con líderes que no únicamente manden, sino que también den ejemplo, inspiren y sean un rol de comportamiento o actitud que queramos imitar. Estos líderes de alto rendimiento no aparecen de la nada, sino que se entrenan y se construyen; precisando de las herramientas adecuadas. La teoría del aprendizaje social también enfatiza cómo el entorno influye en el desarrollo del comportamiento. Bandura sugiere que los líderes deben crear un ambiente de trabajo seguro mentalmente y que refuerce los valores positivos y fomente la colaboración. Esto incluye establecer líneas abiertas de comunicación, brindar retroalimentación constructiva y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Al hacerlo, los líderes no sólo mejoran el

desempeño individual sino que también contribuyen a construir equipos resilientes y adaptables.

Ivan Pavlov, famoso por su teoría del condicionamiento clásico, también ofreció ideas relacionadas sobre el liderazgo emocional (él jamás escribió sobre liderazgo, pero nosotros podemos extraer nuestras conclusiones enfocadas a este campo gracias a sus investigaciones). En el contexto del liderazgo, el condicionamiento clásico se puede utilizar para comprender cómo las asociaciones emocionales influyen en las percepciones y los comportamientos del equipo. Pavlov demostró que la estimulación repetida a los mismos estímulos produce reflejos condicionados a nivel inconsciente que, más tarde, se ven reflejados en el comportamiento del individuo. Esto se puede aplicar en el lugar de trabajo a cómo los líderes dan forma a las experiencias emocionales de sus equipos. Por ejemplo, si los líderes acompañan sistemáticamente las reuniones de equipo con palabras de agradecimiento, su presencia entusiasta, apoyo y reconocimiento (con un enfoque a seguir mejorando), pueden crear una conexión positiva entre estas interacciones y una sensación de logro para todos los colaboradores que estén allí. Con el tiempo, esta práctica fortalecerá el compromiso emocional de su equipo y fomentará un ambiente de trabajo positivo. Por otro lado, cuando un líder asocia una actividad particular (como los informes semanales) con estrés, ansiedad o crítica negativa, puede crear asociaciones emocionales negativas que pueden mermar la moral y el estado de ánimo del equipo a largo plazo. Lo cual es contraproducente para el bienestar y el rendimiento del equipo.

El condicionamiento clásico también puede aplicarse a la construcción de rituales organizacionales y lugares de encuentro entre las personas. Los rituales para celebrar logros, las reuniones motivacionales e incluso los pequeños eventos cotidianos pueden brindar aliento y reforzar las emociones positivas dentro de su equipo. Pavlov estudió y concluyó que estas asociaciones no necesitan ser expresadas explícitamente por los individuos y sujetos de investigación en cualquier entorno, sea laboral o personal. Incluso, documentó cómo los estímulos inconscientes pueden tener un efecto duradero en el comportamiento del grupo de forma subrepticia a largo plazo en las personas y animales. En el campo del liderazgo, podemos inferir que las personas actúan más dejándose llevar por sus emociones, convicciones e interpretación de experiencias pasadas más que con hechos racionales. Por ello debemos “seducir” a la parte más emocional de nuestros colaboradores y no apelar tanto a su razón lógica. Combinando las teorías de Pavlov, Skinner y Bandura, se manifiesta que los líderes efectivos y de alto perfil o alto rendimiento no sólo gestionan el comportamiento sino que también dan forma al microentorno emocional de su equipo en esos contextos organizacionales gracias a su ejemplo personal. Esta

capacidad de asociar estímulos positivos con tareas difíciles o mundanas puede ser una herramienta poderosa para mantenerse motivado, activo y concentrado. Combinadas, estas teorías psicológicas proporcionan un marco muy sólido y profundo, a la par de estable, para comprender cómo los líderes influyen en el desempeño, la cohesión y la moral del equipo a través de estrategias psicológicas basadas en el refuerzo y las asociaciones emocionales.

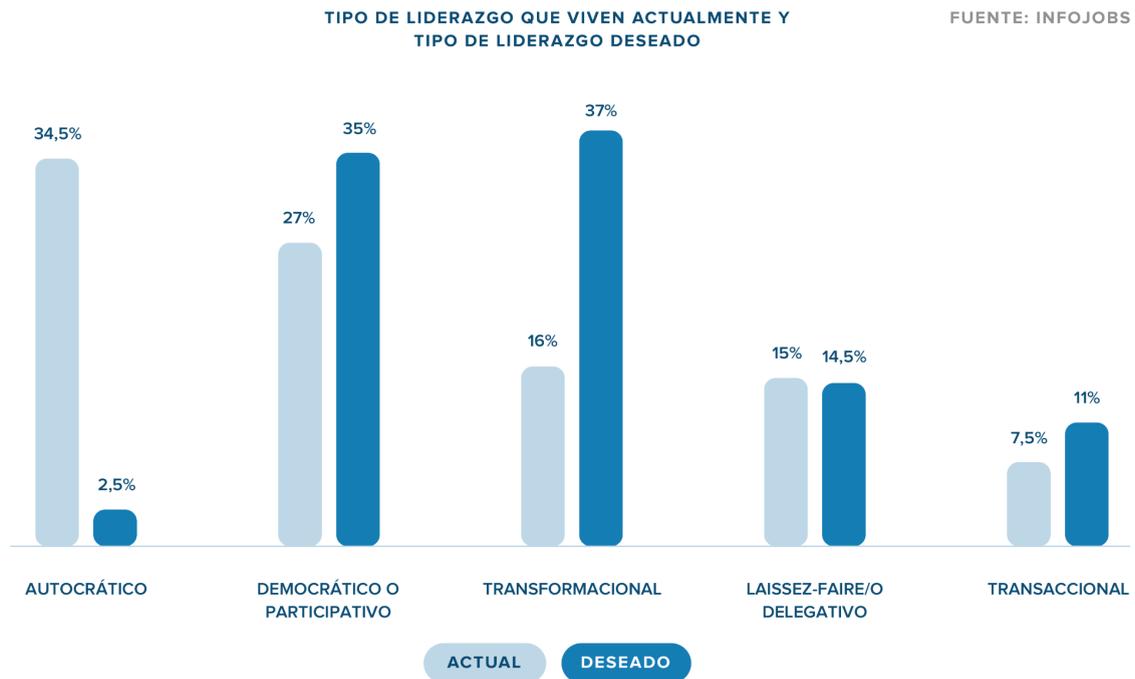


Imagen 3. Preferencia de estilos de liderazgo en España. Según InfoJobs (2019), el liderazgo autocrático es el más habitual entre los empleados, aunque sólo el 2,5 % lo preferiría experimentar en su entorno laboral.

<https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/el-liderazgo-autocratico-es-el-menos-deseado-por-los-trabajadores-espanoles>

Este contraste subraya la necesidad de promover modelos más participativos o transformacionales, que coinciden con lo que expresan en las entrevistas los colaboradores españoles encuestados.

2.4 Automotivación y Motivación: Fundamentos, Teorías y Aplicaciones

La motivación, entendida como el proceso de iniciar, guiar y sostener una conducta dirigida a objetivos, es uno de los temas más estudiados en los campos de la psicología, la neurociencia y el liderazgo. La motivación es todo aquello que precede a la acción. La palabra "motivación" deriva del latín "motivus" o "motus", que significa "causa del movimiento" o "motivo". Más específicamente, "motus" es el participio pasado de "movere", que significa "mover". Por lo tanto, la motivación se refiere a la fuerza o razón que impulsa a una persona a actuar. En este concepto, la automotivación como la capacidad de generar y mantener la motivación interna y la motivación como el proceso de influir en otros para alcanzar objetivos comunes son aspectos importantes del desarrollo individual y organizacional.

Automotivación: El motor interior

Como señala Daniel Goleman en su libro *Inteligencia emocional* (1995), la automotivación no es solo un componente clave de la inteligencia emocional, sino uno de los más importantes a la hora de la autogestión. Tenemos que tener en cuenta que el liderazgo exige un autoliderazgo como pilar fundamental y más sólido. Según Goleman, la automotivación es la capacidad de dirigir las emociones hacia objetivos personales, superar obstáculos y mantener el enfoque a largo plazo. Sin automotivación no hay disciplina ni constancia en el proceso productivo o personal. La automotivación incluye elementos como la autoeficacia, el optimismo y la resiliencia y es la cualidad que permite a un individuo perseverar y seguir trabajando para alcanzar sus objetivos frente a las dificultades. Estas son cualidades imprescindibles a la hora de desarrollar un buen liderazgo y conocernos más a nosotros mismos y a quienes nos rodean. Otra cualidad imprescindible es el diálogo interno positivo; hablarnos de forma empoderadora y precisa para aumentar nuestra autoestima y percepción de la realidad.

La teoría de la autoeficacia de Bandura

Albert Bandura define la autoeficacia como la creencia en la propia capacidad para organizar y llevar a cabo las acciones necesarias para gestionar situaciones futuras. En su libro *Autoeficacia: Ejercitando el Control* (1997), Bandura sostiene que las personas con alta autoeficacia están más motivadas porque creen que pueden superar los desafíos y alcanzar sus objetivos. Esta creencia crea una retroalimentación positiva. En otras palabras, cada éxito fortalece tu confianza en tus habilidades, lo que a su vez aumenta aún más tu automotivación. Todo es una carrera constante a largo plazo.

Automotivación y la pirámide de Maslow

En su famosa “Jerarquía de necesidades” (1943), Abraham Maslow coloca la automotivación en la cima de la pirámide; destacándose como el pináculo del desarrollo personal más científico. Según el psicólogo Maslow, cuando se satisfacen las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y sociales (amor y pertenencia), se produce la automotivación, que permite a las personas buscar la autorrealización y el crecimiento persona más allá de sí mismos. La autorrealización implica el deseo intrínseco de alcanzar el máximo potencial posible, lo que hace de la automotivación un componente clave del desarrollo humano. No es necesario escalar siempre una encima de otra. Pero es algo óptimo para proteger y desarrollar nuestro máximo potencial como seres humanos de forma constante y con una salud mental óptima.

Estrategias para Cultivar la Automotivación

- **Establecimiento de objetivos y metas claras:** Según los psicólogos americanos Edwin Locke y Gary Latham, autores de la Teoría de la Metas (1990), si establecemos metas específicas, desafiantes y alcanzables; se pueden llegar a convertir en un elemento fundamental para mantener la automotivación personal en nuestras vidas y equipos publicitarios, mejorando el rendimiento del equipo. Incluso podemos practicarlo por nuestra propia cuenta; sin llegar a dirigir equipos o estar en un equipo de trabajo. Las metas proporcionan dirección y un sentido de objetivos conseguibles a la persona y a los equipos que las tienen; tanto a corto, medio y largo plazo. Da sensación de dirección, de propósito y mejora fuertemente la autoestima.
- **Autorecompensas:** Como argumenta B.F. Skinner en su teoría del condicionamiento operante, si reforzamos los logros personales con recompensas incrementa la probabilidad de repetir comportamientos positivos. Esto permite que los integrantes del equipo sepan qué tienen que hacer y qué no deben hacer durante el desempeño global.
- **Reflexión y gratitud:** Si practicamos la reflexión diaria y la gratitud ayuda a mantener una perspectiva positiva y a renovar la energía emocional necesaria para enfrentar desafíos de la vida y del trabajo.

Motivación: Influencia positiva en los demás

La motivación externa comporta el proceso de influir en las acciones y comportamientos de otros para lograr objetivos compartidos y comunes a largo plazo; algo verdaderamente crucial en el desempeño de los equipos de alto rendimiento publicitarios. Según los psicólogos e investigadores Richard M. Ryan y Edward L. Deci, en su Teoría de la Autodeterminación (1985), la motivación puede clasificarse en dos tipos principales según de dónde surge:

- **Motivación intrínseca:** Esta surge del interés o disfrute inherente en la tarea misma. Consiste en encontrar algo que realmente nos apasiona y realizarlo de una manera que nos propulse a la excelencia personal. Es única de cada persona y a largo plazo es la más efectiva.
- **Motivación extrínseca:** Está impulsada por factores externos, como recompensas o reconocimiento. Puede venir derivada de un salario, aprobación social, éxito profesional... Aunque es totalmente válida e incluso necesaria, se ha demostrado que puede ser mucho más superficial que la motivación intrínseca en el largo plazo.

La comprensión de estos tipos de motivación nos ayuda a tener una perspectiva más eficaz sobre cómo debemos gestionar y regular nuestras propias emociones y las de nuestros compañeros dentro y fuera del trabajo. Una persona que es capaz de saber gestionar ambas; pero a la vez centrarse más en la motivación intrínseca será mucho más productiva y feliz a largo plazo.

La Teoría de la Autodeterminación

Ryan y Deci argumentan que la motivación intrínseca es más sostenible y efectiva que la extrínseca, ya que se basa en la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas humanas. Además, la sensación de control y de propósito siempre está más presente cuando somos nosotros mismos los que escogemos nuestras metas y objetivos; además de lo que realmente llena a cada persona es cumplir sus estándares de vida y lo que considera correcto para sí misma.

- **Autonomía:** La percepción de tener control sobre las propias acciones, pensamientos, emociones, objetivos y sentido de vida.
- **Competencia:** Sentirse capaz y eficaz al realizar una tarea y pensar sobre ella. También la determinación para poder ayudar y enseñar a otras personas; es decir, ser una figura de autoridad en algún campo en concreto.

- **Relación:** Tener conexiones significativas con los demás. Una relación sana de pareja, un grupo de amigos honestos y leales, y unos vínculos familiares sólidos.

Los líderes que fomentan estas condiciones en sus equipos son más propensos a lograr un alto compromiso y rendimiento.

Las Estrategias de Motivación para Líderes

- **Reconocimiento y retroalimentación:** Según Ken Blanchard en "The One Minute Manager" (1982), ofrecer reconocimiento inmediato y retroalimentación constructiva mantiene a los empleados comprometidos. Eso se realiza por los efectos de contingencia y contigüidad en psicología. Es decir, dar una retroalimentación sana y en el momento exacto, ayuda al desempeño del individuo.
- **Fomento de la autonomía:** Dar a los colaboradores la libertad de tomar decisiones sobre su trabajo aumenta su sentido de control y compromiso. Como he mencionado antes, si a esto le sumas el marco de un clima laboral y una prospección elevada a los resultados, ocurre que los colaboradores sienten que son algo más que trabajadores y que son parte de algo más grande.
- **Crear un propósito compartido:** Líderes e influencers como Simon Sinek, en "Start with Why" (2009), enfatizan la importancia de comunicar un propósito claro para inspirar a los equipos. El por qué es la herramienta base en el círculo dorado del liderazgo, ya que añade sentimiento de pertenencia a los individuos.

Pirámide de Maslow



Imagen 4: La pirámide de Maslow. Fuente: UNIR

<https://www.unir.net/revista/empresa/como-aplicar-la-piramide-de-maslow-para-la-motivacion-laboral-de-tu-equipo/>

Conexión entre Automotivación y Motivación

La automotivación y la motivación externa están interconectadas de forma natural. Un líder automotivado tiene más probabilidades de inspirar y motivar a los demás que un líder que sólo actúa por obligación o compromiso (real o fingido), actuando como un modelo de rol. Según el célebre autor John C. Maxwell, en "Las 21 leyes irrefutables de liderazgo" (1998), "un líder no puede motivar a otros si no está motivado internamente". Maxwell argumenta que la autenticidad y la pasión del líder son contagiosas (debido a las neuronas espejo), creando un efecto de resonancia en los equipos a largo plazo. Por eso es importante destacar que para ser un magno líder, primero debes encontrar o crear tu propio nicho donde puedas destacar y brillar; gracias a la motivación intrínseca.

2.5 Estudios recientes

La Automotivación y perseverancia: Angela Duckworth y el concepto de "Grit"

En el año 2007, ocurrió algo inaudito en la psicología contemporánea: Angela Duckworth y su equipo de investigación, formado por otros investigadores donde se encontraban Christopher Peterson, Michael Matthews y Dennis Kelly; presentaron un concepto nuevo y radical que revolucionaría la forma de entender el éxito personal y el autoliderazgo: el llamado "grit" en inglés. Publicado en el prestigioso *Journal of Personality and Social Psychology*, este término describe la capacidad de combinar pasión y perseverancia a largo plazo, clave para alcanzar grandes metas para conseguir objetivos tanto profesionales como personales. A través de varios estudios empíricos, los autores demostraron que el grit es un predictor más sólido del éxito académico y profesional que el coeficiente intelectual o el talento natural (tal y como Goleman citaba sobre la importancia de la inteligencia emocional). Se analizó y descubrió que las personas con altos niveles de perseverancia suelen mantener su motivación interna más sólida incluso ante la adversidad más profunda; llegando a conseguir metas que requieren gran esfuerzo y/o constancia, lo que las hace más propensas a alcanzar metas exigentes y trascendentales a lo largo de sus carreras profesionales. La constancia y la voluntad férrea es la clave del éxito, además de la determinación. Los líderes altamente capaces y entrenados necesitan este tipo de cualidades para responder bajo presión sobre sus compañeros y sobre sí mismos. Esta capacidad refleja una forma sostenida de automotivación, en la que la constancia supera a la inspiración pasajera. Para los líderes y atletas, el grit se convierte en una cualidad esencial, ya que permite mantener el compromiso con una visión y un propósito incluso cuando los resultados tardan en llegar.

La Motivación intrínseca y mentalidad de crecimiento: Carol Dweck y el mindset

En el año 2006 se publicó otro estudio relevante que también es de capital importancia para este trabajo fin de grado, Carol Dweck, en su influyente obra *Mindset: The New Psychology of Success*, sostiene que las creencias sobre la capacidad de aprendizaje influyen profundamente en la motivación a largo plazo. Su investigación diferencia entre una mentalidad fija (creencia de que las habilidades son innatas) y una mentalidad de crecimiento (creencia de que se puede mejorar con esfuerzo). Lo cual, según la neurociencia y los estudios más recientes y gracias al fenómeno de la neuroplasticidad, todas las cualidades sí están en potencia dentro de nosotros. Tanto las buenas como las malas. Las personas con mentalidad de crecimiento muestran mayor motivación intrínseca (como hemos explicado antes), ya que ven los desafíos como oportunidades de desarrollo personal y profesional; dándoles el poder a ellos y la sensación de control en sus propias

vidas. Este enfoque ha transformado el campo educativo y organizacional, demostrando que cultivar la creencia de que el esfuerzo conduce al progreso puede incrementar la resiliencia, la creatividad y la disposición al cambio. En entornos de liderazgo, fomentar una mentalidad de crecimiento en los equipos puede fortalecer la cultura de aprendizaje continuo y elevar el compromiso individual. Gracias a este estudio, se demuestra que no existen límites para el potencial y el desarrollo de cualquier persona; y eso hace que merezca la pena trabajar en virtud de un futuro mejor.

2.6 Liderazgo en la Publicidad: Contexto Específico

Dentro de nuestro campo de acción: los equipos de publicidad y los equipos de relaciones públicas, caracterizado por la gestión de las comunicaciones corporativas, la resolución de crisis y la mejora de la reputación, el campo enfrenta desafíos únicos que requieren habilidades de liderazgo excepcionales. Los líderes de alto perfil en los equipos publicitarios deben ser capaces de gestionar tanto las presiones externas, como la percepción pública y las demandas de los clientes, como las presiones internas, como el bienestar del equipo y la alineación con los objetivos organizacionales. ¿Qué necesita realmente un equipo publicitario? Necesita muchas cosas, pero principalmente necesita tiempo, espacio, paz, tranquilidad y certeza. Esas variables fomentan la creatividad. Incluso la capacidad de poder aburrirse y dar rienda suelta a su imaginación, fomentan la creatividad a largo plazo.

En una industria sujeta a cambios rápidos y crisis impredecibles, estas competencias emocionales no solo fortalecen la resiliencia del equipo sino que también mejoran la eficacia de la gestión de la reputación y la comunicación con diversos clientes.

Uno de los aspectos clave del liderazgo emocional en las relaciones públicas es la capacidad de comunicarse eficazmente con todos los colaboradores, externos o internos; o sobre todo, clientes. Los líderes deben ser capaces de comunicar un mensaje claro, preciso y coherente que alinee a su equipo con la visión y la misión de la organización. Estudios recientes han demostrado que los líderes que priorizan la empatía en sus comunicaciones profundizan la conexión emocional entre los miembros de su equipo, mejorando tanto la moral como el rendimiento colectivo. Además, la capacidad de una empresa para gestionar su reputación, una función central de las relaciones públicas, se ve afectada directamente por la aplicación de los principios de liderazgo emocional. Los líderes emocionalmente

competentes tienen más probabilidades de anticipar y mitigar los riesgos reputacionales al abordar las preocupaciones de las partes interesadas con transparencia y consideración.

Según Daniel Goleman, autor de Inteligencia emocional y citado previamente, en su libro del año 1995, manifiesta como los líderes con alta inteligencia emocional son más eficaces en la resolución de conflictos porque pueden identificar sentimientos subyacentes, gestionar sus propias reacciones y fomentar un diálogo más edificador y resolutivo entre todas las partes involucradas en el proceso creativo (habilidades blandas que se suelen aprender en formaciones específicas) . Este enfoque reduce las tensiones y fricciones, promoviendo soluciones que benefician a todos los involucrados en las disputas, sin rencores ni rencillas no resueltas. Huelga decir que un líder con experiencia e inteligencia emocional, no sólo va a sanar y solucionar los conflictos; sino que también los va a prevenir y anticipar con mucho margen de maniobra. El estudio reciente de Harvard Business Review (2022) aseveró que los líderes que abordan los conflictos con empatía, inteligencia emocional y positividad no solo resuelven los problemas más rápido y mejor, sino que también fortalecen la cohesión del equipo a largo plazo y su capacidad de resiliencia. Los equipos de publicidad están constantemente sometidos a problemáticas muy variadas, pero las principales suelen ser los tiempos de entrega, el estrés del trabajo, la falta de ideas o no posicionarse entre las mejores agencias a la hora de recibir premios o contratos muy importantes de grandes empresas. Cada adversidad es una oportunidad para mejorar el rendimiento y el apoyo mutuo del equipo. Un equipo no se compra o se contrata, sino que se construye. Esta habilidad es especialmente importante en el campo de las relaciones públicas, ya que un conflicto mal gestionado puede tener graves consecuencias para la reputación de una organización; el clima laboral o sus relaciones con los clientes más exigentes.

La creatividad y la innovación son elementos esenciales en las relaciones públicas, y las estrategias efectivas se basan en ideas nuevas y enfoques novedosos. Los líderes emocionales tienen la capacidad de crear un entorno que estimule estas cualidades fomentando la apertura y la colaboración.

Los líderes emocionalmente competentes no sólo motivan a sus equipos a pensar creativamente, sino que también les brindan el apoyo que necesitan para convertir las ideas en acciones tangibles. El liderazgo emocional también es crucial en la gestión de la reputación corporativa, una de las responsabilidades centrales de las relaciones públicas.

Los líderes de alto perfil y emocionalmente competentes motivan a sus equipos a pensar creativamente, y, además, también les brindan el apoyo que necesitan para convertir las

ideas en acciones tangibles y posibles. El liderazgo transformador consiste en ayudar a crecer y desarrollar a todos los colaboradores en lo profesional y en lo personal. El liderazgo emocional transformacional también es vital y crucial en la gestión de la reputación corporativa (tanto dentro como fuera de la organización, ya que la comunicación interna puede ser incluso más importante que la externa), una de las responsabilidades centrales de las relaciones públicas y la publicidad.

Según Fombrun y Van Riel en su libro *Reputación y marca corporativa* (2004), la confianza de todos los integrantes es uno de los activos más valiosos de una organización y los líderes tienen un papel clave en la construcción y el mantenimiento de esta confianza a corto, medio y, sobre todo, largo plazo. Los líderes emocionalmente competentes son capaces de anticipar las preocupaciones de las partes interesadas y abordarlas de maneras que refuercen las percepciones e intenciones positivas de la organización. Por ejemplo, en una situación de crisis, la capacidad de un líder para comunicarse con calma, seguridad y empatía puede marcar la diferencia en cómo las partes interesadas perciben la respuesta de la empresa. Además, la consistencia emocional de un líder se refleja en su capacidad de mantener la calma bajo presión, lo que mejora su credibilidad y confiabilidad, de forma sostenida en el tiempo.

2.7 La Importancia del Liderazgo Emocional y Empático en las Empresas en 2025: Una Perspectiva sobre la Salud Mental

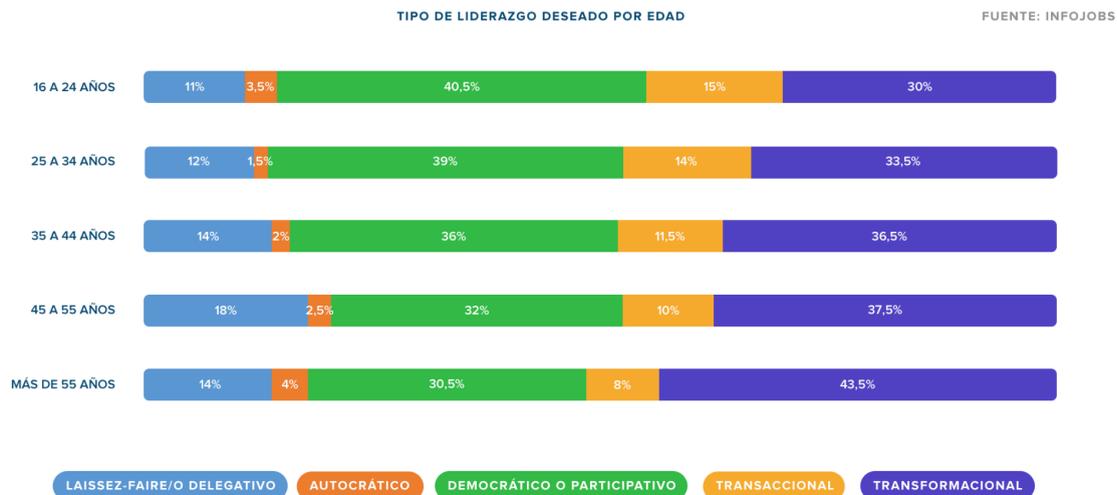
Desde que fue la pandemia en el año 2020, la industria y el tejido empresarial mundial ha estado en un constante cambio y evolución. El liderazgo emocional se ha vuelto algo completamente necesario en los tiempos modernos, máxime con el auge de los problemas derivados de la salud mental en la actualidad y, sobre todo, en nuestro país. Este tipo de liderazgo no sólo aborda los desafíos operativos sino que también aborda la creciente preocupación por la salud mental en el lugar de trabajo (algo totalmente imprescindible). El cambio hacia un liderazgo más empático y transformador ha sido impulsado por la creciente conciencia de la importancia de la salud mental, debido al auge de las redes sociales, los psicólogos y los coaches. La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que los trastornos mentales como la ansiedad, los trastornos compulsivos y la depresión son una de las principales causas de discapacidad en el lugar de trabajo. Todo esto viene a raíz de que las personas tenemos un potencial increíble dentro de nosotros, pero no sabemos como expresarlo ni desarrollarlo. En respuesta, muchas empresas están comenzando a

reconocer que los líderes de equipo (sean del ámbito que sean) juegan un papel clave en la creación de un entorno donde los empleados se sientan apoyados emocionalmente, incluso en los momentos más difíciles.

El liderazgo emocional implica la capacidad de un líder para reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás. Este enfoque ayuda a construir relaciones más sólidas y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Cuando los empleados perciben a sus líderes como empáticos y con quienes es fácil hablar, es más probable que expresen sus preocupaciones o busquen apoyo. Esto no sólo mejora la comunicación interna sino que también fortalece la confianza y el compromiso. La empatía, un componente clave del liderazgo emocional, permite a los líderes comprender las perspectivas y necesidades de su equipo. En 2025, a medida que las organizaciones se vuelvan más diversas y globales, esta habilidad será esencial para gestionar equipos multiculturales y fomentar la inclusión. Los líderes empáticos no sólo escuchan; toman medidas concretas para abordar los problemas de los empleados, desde ofrecer horarios flexibles hasta implementar programas de bienestar.

Además, el liderazgo empático y compasivo tiene un impacto directo en la salud mental de los trabajadores. Un estudio reciente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) descubrió que los entornos laborales que priorizan el bienestar emocional reportan menor rotación de personal, mayor productividad y empleados más comprometidos.

En este sentido, los líderes deben ser capaces de identificar señales tempranas de estrés y agotamiento y actuar proactivamente para mitigarlos. Por ejemplo, los líderes que implementan descansos activos durante la jornada laboral o promueven espacios seguros para discutir la salud mental están demostrando un verdadero compromiso con el bienestar de su equipo. Este enfoque no sólo aumenta la moral sino que también contribuye a construir una cultura organizacional más humana y resiliente. El liderazgo emocional y empático es más que una habilidad deseable. Esta es una necesidad estratégica para las empresas en 2025. En un mundo donde la salud mental es cada vez más una prioridad, los líderes deben desempeñar un papel activo en la promoción del bienestar emocional. Hacerlo no sólo beneficiará a sus empleados, sino que también garantizará la sostenibilidad y competitividad de su organización en un entorno de trabajo en constante cambio.



*Imagen 5: Tipo de liderazgo deseado por edad. Fuente: infojobs
<https://recursos-humanos.infojobs.net/tipos-de-liderazgo>*

2.8 Definición de Conceptos Clave

Liderazgo emocional: Es la capacidad que tiene un líder para aplicar la inteligencia emocional dentro de su equipo, organización o su propia vida. Un líder emocionalmente capaz es una persona preparada para un puesto de dirección de personas; donde se reconocen los principales mecanismos de emoción humanos y se regulan de manera sana; favoreciendo la cohesión interna y el rendimiento del equipo.

Inteligencia emocional: La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer emociones, sentimientos y estados de ánimo propios y ajenos, de motivarnos y de gestionar de manera óptima las relaciones interpersonales. Principalmente, nos ayuda a sacar más partido de nuestra propia información emocional y de la de los demás porque la emoción es la expresión física de nuestra mente. Las emociones nos informan de cómo procesamos lo que vivimos y esto es muy útil tanto en nuestra vida personal como profesional.

Autoliderazgo: Es la capacidad que tiene un líder para saber liderarse a sí mismo. Es decir, su capacidad personal interna para gestionar y regular sus emociones, dirigir su vida en pos de metas y objetivos; y mantenerse constante en el tiempo con ellos. Esto ayuda a servir de ejemplo y dirección a los demás. Por ejemplo, un líder que practica el autoliderazgo establece metas diarias claras y cumple con ellas de manera disciplinada, motivando a su equipo a seguir un enfoque similar.

Autoestima: Es la percepción que tiene una persona, o un líder en este caso, sobre sí misma. Conociendo su propio valor y su amor propio. La autoestima es la herramienta más importante en la gestión de personas; ya que nos ayuda a afrontar las rutinas y desafíos de nuestra carrera profesional de manera sólida. Una autoestima sólida permite a los líderes afrontar desafíos con seguridad y tomar decisiones basadas en sus principios.

Refuerzos psicológicos: Como hemos visto anteriormente en las teorías conductuales y de refuerzo, los refuerzos psicológicos, sean positivos o negativos, son estrategias que buscan potenciar comportamientos deseados dentro de un equipo, como el reconocimiento y la retroalimentación positiva. Estas herramientas permiten enseñar a los colaboradores actitudes y logros que se esperan conseguir de ellos; además de que se lleva la atención a los elementos positivos. Lo que favorece el clima interno de la organización empresarial. Mejora la motivación y la cohesión del equipo; llevándolos a esforzarse más para conseguir mejores resultados y recompensas emocionales.

Resiliencia emocional: Es la capacidad que tiene un líder y una persona para adaptarse a los desafíos y vicisitudes de la vida; con actitud y determinación. Si esto va acompañado de una actitud positiva, inspirará confianza, seguridad y motivación a todos aquellos que le rodeen. La resiliencia emocional es crucial en entornos laborales cambiantes o bajo presión. Por ejemplo, un líder que mantiene la calma durante una crisis organizacional puede transmitir serenidad a su equipo, guiándolos hacia soluciones efectivas y reforzando la cohesión grupal.

2.9 Marco Normativo y Ético en el Liderazgo Emocional

El liderazgo emocional dentro de los equipos creativos publicitarios, y en nuestra vida, no debe enfocarse en el ámbito de las emociones o las habilidades interpersonales (habilidades blandas), pero, además, también debe alinearse con las normativas legales, los códigos de ética profesional y las directrices internacionales de trabajo. En España, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece la obligación de las empresas de garantizar un entorno laboral seguro, sostenible y saludable. Esto incluye, además de los aspectos físicos, la gestión de factores emocionales y psicológicos que puedan afectar al bienestar de los colaboradores en su puesto de trabajo o en tu itinerario habitual. Hoy en día tenemos una gran cantidad de bajas laborales por depresión y ansiedad; y esto viene a colación de

esto. Según esta ley, los líderes deben asumir un papel activo en la promoción de un clima laboral positivo, que minimice riesgos psicosociales como el estrés, la ansiedad y el burnout.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ampliamente reconocida por velar por la seguridad y estabilidad de los trabajadores, en sus convenios y recomendaciones, destaca la importancia y el bienestar mental en el entorno laboral para crear un entorno de trabajo seguro. De manera precisa, el "Convenio sobre la seguridad y la salud de los trabajadores" (C155) anima a las empresas a implementar medidas que no solo protejan la salud física, sino también la mental de los colaboradores. La OIT reconoce que el clima positivo y una buena cultura dentro del ambiente de trabajo, juega un papel crucial en la creación de un ambiente positivo, promoviendo políticas que favorezcan la inclusión, la igualdad de oportunidades y el respeto por los derechos de los trabajadores. Todo ello con enormes ventajas a largo plazo tanto para el empleador como para el empleado.

El derecho laboral en España establece un marco normativo que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, con el objetivo de garantizar condiciones justas y equitativas. En este contexto, el liderazgo emocional adquiere relevancia, ya que permite a los líderes gestionar de manera adecuada los conflictos laborales y fomentar la negociación colectiva, respetando los derechos de los empleados. Un ejemplo claro es la necesidad de gestionar el estrés laboral, reconocido como un factor de riesgo en el artículo 4 de la LPRL. Los líderes emocionales, al promover un entorno de trabajo saludable, pueden reducir la incidencia de problemas psicosociales, cumpliendo con las disposiciones legales y mejorando la productividad organizacional. Además, la capacidad de un líder para gestionar emociones es fundamental en procesos de mediación y resolución de conflictos, evitando escaladas que puedan derivar en litigios o huelgas.

El derecho sindical protege la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. Según el Convenio 98 de la OIT, los empleados tienen derecho a formar sindicatos y participar en actividades colectivas sin temor a represalias. En este contexto, un liderazgo emocional efectivo debe fomentar el diálogo abierto y la colaboración entre la dirección y los sindicatos. Los líderes que comprenden la importancia de estas dinámicas pueden facilitar acuerdos justos y sostenibles, fortaleciendo las relaciones laborales. Por ejemplo, en una negociación colectiva, un líder emocionalmente competente es capaz de identificar las preocupaciones subyacentes de ambas partes y buscar soluciones que satisfagan intereses mutuos. Esto no solo cumple con las obligaciones legales, sino que también refuerza la confianza y el respeto entre empleadores y empleados.

2.10 Códigos de Ética y Liderazgo Emocional

Cuando hablamos de publicidad y relaciones públicas; concretamente en la parte laboral, los códigos de conducta incluyen principios como la transparencia, la comunicación eficaz y el respeto mutuo. Tratar a las personas con respeto, dignidad y autenticidad es algo de obligado cumplimiento para cualquier líder de equipo que quiere ser percibido como un ejemplo y modelo a seguir por sus compañeros.

Estos valores éticos son esenciales para establecer relaciones laborales saludables y mantener la reputación de la organización. Un liderazgo emocional eficaz se adhiere a estos principios cultivando la empatía, la autenticidad y la resiliencia dentro de los equipos. Los líderes que actúan con transparencia y consideración fortalecen la confianza del cliente y mejoran la percepción pública de la empresa. Este enfoque ético y emocionalmente inteligente previene los conflictos internos y alinea al equipo con los objetivos organizacionales. El liderazgo emocional en las actividades de relaciones públicas debe estar integrado con la normativa legal como la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y las directrices internacionales de la OIT, además de respetar los principios del derecho laboral y sindical.

Todas las empresas cumplen la ley establecida porque es de obligado cumplimiento. Y si no lo hacen, se les imponen sanciones y multas. Pero, ¿qué pasa cuando se falla en los principios sólidos morales y éticos del liderazgo? En ese caso no hay sanciones monetarias en el momento. Pero las repercusiones de realizar un trabajo ineficaz cuando hablamos del bienestar de todos los miembros del equipo provoca problemas internos, falta de comunicación, falta de desempeño, falta de compromiso, falta de dirección e incluso una alta rotación de personal. Si nosotros, como líderes, empleamos un cariz que sea emocional, constructivo y empoderador hacia nuestros compañeros; estaremos construyendo un entorno de seguridad psicológica donde todos los colaboradores quieran estar.

Este enfoque garantiza el cumplimiento normativo considerado pertinente. Además, garantiza un entorno de trabajo positivo, responsable, seguro y ético que beneficia a todos los involucrados dentro del proceso de trabajo. Al combinar habilidades emocionales con un profundo respeto por los marcos legales y éticos, los líderes pueden fomentar relaciones laborales saludables, fortalecer la reputación de su organización y garantizar el bienestar de

sus equipos a largo plazo. Incluso es un reclamo muy poderoso de cara a la comunicación externa de la organización.

3. Metodología

3.1 Enfoque y diseño de la investigación

El estudio adopta de tipo cualitativo con un enfoque exploratorio-descriptivo de entrevistas a líderes de empresa con amplia experiencia en la dirección y gestión de equipos creativos publicitarios, ya que busca explorar y comprender en profundidad las percepciones, experiencias y enfoques de liderazgo de dos líderes de empresa que gestionan equipos. Este enfoque permite analizar las diferencias y similitudes en sus estrategias de gestión desde una perspectiva contextualizada y, además, se busca conocer su campo de trabajo, experiencias previas y su aporte para mejorar el liderazgo en sus equipos de trabajo. Finalmente, incluye elementos de revisión teórica para contextualizar y fundamentar los hallazgos en un marco conceptual sólido.

El enfoque es reconocer patrones comunes en diferentes líderes de diferentes empresas y ámbitos; para buscar puntos de acuerdo comunes entre todos y desarrollar una capacitación propicia para ello. La muestra de la investigación es lo suficientemente grande como para elaborar unas conclusiones primarias.

3.2 Población y muestra

Se han realizado entrevistas de seis preguntas (que se adjuntan en los anexos) a varios líderes de equipo con amplia experiencia en el campo de la publicidad. Por un lado tenemos a los profesores de la UVA: Ana Sebastián y, por otro lado, a Daniel Muñoz Sastre. Otros líderes del ámbito privado de la publicidad, cuyas entrevistas aparecen más abajo en anexos también, relatan su experiencia personal. Ambos representan su experiencia en diferentes equipos como colaboradores y también como líderes. Los otros escogidos fueron personas con amplia experiencia en el ámbito privado y en el sector. En el campo de la publicidad: Alberto Graña, Social Media Manager and Creative en MRM España, Gonzalo Cordero, Senior Art Director en McCann Worldgroup, Cristian Cala, director creativo en MccAnn.

3.3 Técnicas empleadas:

Revisión bibliográfica: En este apartado se llevó a cabo un análisis profundo, metódico y sistemático de la literatura académica y científica sobre liderazgo emocional e inteligencia emocional. Su relevancia es el enfoque principal de todo este trabajo fin de grado, ya que se presenta como una ayuda y guía para los diferentes líderes publicitarios que existen en nuestro país y desconocen estas herramientas. Una investigación que incluye características sólidas sobre la psicología del liderazgo. También se apoya gracias a la extensa obra en el ámbito de la psicología social que existe al respecto, como apoyo trascendental.

Entrevistas semi-estructuradas: Estas entrevistas se realizaron a líderes de equipo en el sector de la publicidad y los equipos creativos, para recoger datos cualitativos sobre sus prácticas, experiencias y percepciones en relación con el liderazgo emocional. Todo esto desde una perspectiva personal. Se busca entender sus circunstancias, qué hicieron y qué consejos nos pueden aportar para revertir este tipo de situaciones o contextos.

3.4 Justificación y procedimiento :

La combinación de técnicas utilizadas en este trabajo responde a la necesidad de proporcionar un análisis profundo y contextualizado sobre el liderazgo emocional en el ámbito de la publicidad. La misión principal es obtener información relevante para el estudio, aportando datos veraces y científicos; además de experiencias personales previas de los entrevistados. La práctica y la teoría convergen en este estudio de manera precisa. Las entrevistas semi-estructuradas aportan una perspectiva práctica y vivencial. Los líderes siempre aportan experiencia de primera mano que es totalmente valiosa de cara a futuras investigaciones. Ambas coinciden en todos los puntos, puesto que un equipo motivado, valorado, escuchado y emocionalmente seguro; es un equipo más estable y colaborativo a largo plazo. La excelencia en los equipos viene siempre de la mano del líder con su ejemplo diario; siempre de arriba a abajo en la escala vertical de autoridad formal. Tanto Cristian como Ana han presentado muchas semejanzas en su modo de ver las cosas. La revisión bibliográfica y científica, asegura un enfoque riguroso y académico, y las entrevistas

personales a Cristian y Ana permiten capturar matices subjetivos, emocionales y contextuales. Estos matices serían difíciles de observar mediante otros métodos. Este enfoque dual garantiza una visión holística del tema.

3.5 Limitaciones

La falta de diversidad geográfica (todos en Madrid) limitan las conclusiones a una única área geográfica.

4. Análisis práctico

4.1 Resultados temáticos

Los resultados obtenidos demuestran que un liderazgo emocional es más sostenible a largo plazo y genera un clima de confianza, alto rendimiento y compromiso en los equipos. No sólo se infiere esto de las entrevistas personales realizadas; sino también de los artículos científicos analizados y la obra literaria consultada.

Los líderes profesionales demuestran competencia. Los líderes cercanos demuestran humildad y compañerismo. Saber calibrar entre ambos roles y vertientes, permite desarrollar un liderazgo realista; centrado en las personas y en los objetivos. La gestión del conflicto debe de ser empática y siempre funcional en torno a la confianza interna del grupo entre sí y para con el líder. La motivación se desarrolla y mantiene cuando todos los miembros del equipo se sienten vistos, escuchados y valorados.

Las personas que dirigen puestos de responsabilidad tienen doble trabajo. El principal es realizar bien su trabajo, por el cual son remunerados; y el otro trabajo es llevarse bien con sus colaboradores, motivarlos, ayudarlos, guiarlos y transmitirles una visión común. Para ello necesitan formación, capacitación y, sobre todo, voluntad. Las ganas de querer hacerlo bien y cuidar de las personas que tienen a su cargo.

4.2 Estilo de liderazgo

El estilo autoritario se ha visto mayormente impuesto por aquellos jefes o líderes que carecían de capacitación o voluntad para mejorar o ejercer su liderazgo de forma correcta. El estilo de liderazgo transformacional, emocional e innovador es el más destacado y favorecedor. Es el estilo más útil y necesario dentro del clima de la empresa.

El liderazgo emocionalmente inteligente y transformacional es el más adecuado para un equipo estratégico y creativo. Este estilo no solo impulsa la innovación y la libertad de expresión, sino que también fortalece la cohesión del grupo, la confianza mutua y la capacidad de adaptación ante los desafíos constantes del entorno publicitario. La empatía, la escucha activa y la regulación emocional son claves en este tipo de liderazgo.

Los estilos de liderazgo van variando según la persona, el momento de la empresa o de los objetivos y el líder. Sin embargo, un estilo que se mantenga regular y sostenido en el tiempo aporta más seguridad al ser más predecible y provocar un espacio de seguridad psicológica.

4.3 Retos principales

- **Falta de comunicación efectiva:** La mayoría de líderes no escuchan ni les interesa el bienestar emocional de su equipo. No es porque sean malas personas o no tengan empatía; sino porque no han sido capacitadas para saber gestionar sus propias emociones ni las de sus compañeros. No han tenido una toma de conciencia sobre la importancia de estas facultades en el rendimiento de sus compañeros ni sus equipos de trabajo con una perspectiva a largo plazo.
- **Escasa gestión emocional:** La autogestión y la autorregulación emocional son claves en el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo. Todo bien siempre conducido de forma tácita por el líder de ese equipo. Todos desean trabajar con líderes colaborativos, empáticos, amables, fuertes y flexibles. Como citaba Cristian, la calidad de un líder está en saber escuchar y valorar a su equipo; pero también saber transmitir su visión y su perspectiva más madura y sólida. Es decir, la que se consigue bajo la experiencia y la intuición personal.
- **Escaso interés en las personas:** El mayor error de los líderes es no tomar conciencia del impacto directo que tienen sus acciones en la salud y el bienestar

emocional de sus colaboradores. Su salud mental, en cierto modo, se ve afectada por ellos. Los líderes que no se preocupan por sus compañeros ni entienden la responsabilidad de su cargo; no serán capaces de conectar con su equipo ni fomentar entornos colaborativos de alto rendimiento.

- **Presión por los resultados y tiempos:** El exceso de presión, broncas, peleas, malas caras o frustraciones para los colaboradores de los equipos es algo común. Existe el caso de Bungie, desarrolladora de videojuegos como Halo o Destiny, que ha transmitido que Microsoft le obligó a acortar y adelantar los lanzamientos de su primera trilogía de videojuegos (Halo: Combat Evolved, Halo 2 y Halo 3). El exceso de presión y tiempos provocó la salida de Bungie del marco de Microsoft con su último lanzamiento: Halo: Reach. Todos estos juegos fueron un éxito rotundo y fueron superventas. Pero el coste de oportunidad de presionar tanto a los desarrolladores provocó que jamás quisieran volver a trabajar con Microsoft, provocando la caída de una de las sagas más aclamadas de todos los tiempos. Si Microsoft no hubiera abusado tanto de su poder frente a Bungie, en la actualidad seguirían trabajando juntos y hubieran obtenido mejores resultados para ambos.
- **Burnout:** Los líderes son más propensos al estrés y el agotamiento mental. Sin embargo, su forma de canalizarlo es mediante la negatividad hacia su equipo. Es por ello que se necesita un equilibrio y autorregulación emocional constante. Además de buenas herramientas.
- **Rotación de personal:** Las empresas que rotan y cambian con mayor frecuencia a sus trabajadores tienen peores resultados y más estrés para los líderes. Un equipo de alto rendimiento requiere meses para su construcción y desempeño.
- **Conflicto intergeneracional:** Los líderes necesitan escuchar y confiar en la voces expertas de su equipo; dejándolos trabajar. Pero también necesitan demostrar sus capacidades continuamente. Esa doble vertiente puede llegar a ser tóxica por egos si no se atañe de la forma correcta.

4.4 Comparación y discusión

Tras la lectura y revisión de ambas entrevistas, ambos entrevistados confirman que el liderazgo emocional y transformacional es más efectivo y sostenible en equipos creativos de alto perfil y rendimiento. Se observa que Ana Sebastián apuesta por un enfoque colaborativo y relacional, y Cristian Cala combina elementos emocionales con una orientación hacia resultados concretos. Ambos son caras de la misma moneda; e incluso utilizan los mismos términos a pesar de no tener relación entre sí. Cristian utiliza herramientas digitales para mantener una comunicación constante y accesible. Ambos coinciden en que la empatía durante las interacciones mejora significativamente la receptividad del equipo.

5. Propuesta de mejora

Tras lo expuesto, he desarrollado 10 propuestas de mejora muy sencillas y fáciles de implementar. Lo difícil es ser constante con ellas a pesar de no ver resultados rápidos y adaptarse lentamente a los nuevos cambios hasta que sean la nueva normalidad.

Hay algo que debemos tener claro: para desarrollar un liderazgo emocional efectivo y resiliente, es fundamental implementar estrategias disruptivas que promuevan tanto el crecimiento personal como el profesional de los líderes y sus equipos (sea dentro como fuera el entorno laboral). Estas estrategias no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fomentan la cohesión y el bienestar grupal, esenciales en cualquier entorno organizacional. Los líderes deben siempre tener una perspectiva de cuadro completo y ver las cosas con antelación, para tener un margen de maniobra correcto.

A continuación, se detallan algunas de estas estrategias clave:

- Formación en inteligencia emocional

Una de las iniciativas más efectivas para desarrollar el liderazgo emocional es ofrecer talleres, formaciones y programas de capacitación diseñados específicamente para fortalecer las competencias emocionales. Por supuesto, no deben estar solamente ligadas a los líderes, sino también a todos los colaboradores; puesto que esto mejora el clima de la empresa y del equipo de forma radical en todas las direcciones. Estos programas permiten a los líderes y colaboradores identificar y gestionar sus propias emociones, así como comprender y responder adecuadamente a las emociones de su equipo.

La formación y la práctica en inteligencia emocional también presenta habilidades como la empatía, la autorregulación, la comunicación efectiva y la comunicación asertiva. Ellas son esenciales para resolver conflictos y mantener un ambiente de trabajo positivo a largo plazo. Un taller práctico debe incluir actividades de simulación donde los líderes enfrenten escenarios emocionales extenuantes y dinámicos, Esto les ayudará a aplicar técnicas como la escucha activa o la retroalimentación constructiva sin dejarse abrumar por la propia situación o su propio estado emocional sobre la marcha.

Estas capacitaciones son capaces de integrar herramientas basadas en la neurociencia para ayudar a los líderes a comprender cómo las emociones afectan la toma de decisiones y la dinámica del equipo. Implementar este tipo de formación mejora la capacidad de los líderes para manejar situaciones desafiantes, y también crea una cultura organizacional donde se valora la inteligencia emocional como una competencia fundamental. Esto, a su vez, contribuye a aumentar la productividad, la retención de talento y el compromiso de los empleados. Las herramientas que se comparten aquí, naturalmente, no sólo favorecen el clima de trabajo; sino que también se pueden extrapolar al ámbito personal de cada integrante del equipo. Son todo ventajas, si se implementan de manera correcta.

- Feedback constructivo

Establecer una cultura de retroalimentación efectiva es esencial para el desarrollo del liderazgo emocional y el fortalecimiento de los equipos. Este tipo de feedback implica un intercambio honesto de opiniones entre líderes y empleados, orientado a identificar áreas de mejora y a celebrar logros. Al implementar una retroalimentación constructiva, los líderes no solo ofrecen orientación, sino que también muestran un compromiso genuino con el crecimiento profesional de sus colaboradores. Por ejemplo, una reunión semanal donde se evalúen los avances del equipo y se proporcionen sugerencias concretas puede mejorar significativamente el desempeño y la motivación. Además, crear un entorno donde los empleados también puedan dar feedback a sus líderes fomenta una comunicación bidireccional basada en la confianza y el respeto mutuo.

Aquí, por ejemplo, podemos ver los 5 niveles de comunicación de John Powell. Una herramienta única en liderazgo para conocer en qué nivel estamos con cada individuo y cómo mejorarlo.

		Intercambio de frases
--	--	-----------------------

1	Comunicación Cliché	hechas o saludos superficiales, sin profundidad real.
2	Comunicación de Información	Compartir datos, hechos o noticias básicas sin involucrar emociones profundas.
3	Comunicación de Opiniones	Expresar puntos de vista personales, creencias o juicios, mostrando algo más de uno mismo.
4	Comunicación de Sentimientos	Compartir emociones, sentimientos o vivencias personales con mayor apertura y vulnerabilidad.
5	Comunicación de Intimidad	Nivel más profundo, donde hay plena confianza, honestidad y conexión emocional genuina.

Imagen 6: Los 5 niveles de comunicación de John Powell. Fuente: elaboración propia.

- Promoción del autocuidado

Fomentar hábitos saludables que contribuyan al bienestar emocional y físico de los líderes es una estrategia clave para mantener la resiliencia y el equilibrio. El autocuidado incluye actividades como la práctica regular de ejercicio, una alimentación equilibrada, el descanso adecuado y técnicas de manejo del estrés, como la meditación o el mindfulness. Los líderes que priorizan su bienestar personal son más capaces de manejar las demandas emocionales y profesionales del entorno laboral. Por ejemplo, un líder que adopta pausas activas durante la jornada no solo mejora su rendimiento, sino que también inspira a su equipo a valorar el autocuidado como un pilar del éxito.

- Fomento de la empatía

Implementar prácticas que ayuden a los líderes a comprender las perspectivas y necesidades de sus equipos es crucial para fortalecer las relaciones laborales y aumentar la cohesión grupal. La empatía permite a los líderes identificar preocupaciones, anticipar conflictos y responder de manera adecuada a las emociones de los demás. Esto puede incluir actividades como talleres de sensibilización, donde los líderes practiquen la escucha activa y la observación de señales emocionales. Por ejemplo, un líder que dedica tiempo a conversar con un empleado que enfrenta dificultades personales demuestra empatía, creando un ambiente de apoyo y confianza que mejora tanto el bienestar del empleado como su productividad.

- Establecimiento de propósitos claros

Como hemos expuesto antes en los estudios de investigación, uno de los aspectos más importantes es el sentido de propósito y de dirección. Un líder debe proponer metas y objetivos que sean posibles de alcanzar para todo el equipo, y que además motiven a todos los colaboradores a esforzarse y superarse durante la consecución de estos. Las metas están diseñadas para generar seguridad a los colaboradores y que puedan anticipar y prepararse para los desafíos que se requieren.

Un líder debe ser responsable con las fechas de entrega y el cronograma, y debe, sobre todo y gracias a su experiencia, transmitir una visión de forma clara y precisa hacia todos sus compañeros. No sólo mejora su autoridad dentro de la empresa, sino que también mejora el rendimiento y claridad mental de todos los colaboradores a largo plazo.

Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes, realistas y con un plazo definido (método SMART).

- Fomentar reuniones de 1:1

Tanto los líderes como los empleados deben fomentar que haya encuentros en el lugar de trabajo entre ellos. Estos encuentros o reuniones cortas tienen la finalidad de conocer el bienestar del equipo de forma individual. También para preguntarles qué dudas tienen, qué

opiniones tienen, cómo pueden mejorar, cómo pueden rendir y trabajar mejor, qué necesitan para alcanzar su máximo potencial, en qué no están satisfechos o se quejarían... Hablando se entiende la gente, se suele decir. Estas reuniones pueden “sacrificar” unos veinte o treinta minutos de trabajo, pero es únicamente una inversión. Ya que se ha demostrado a lo largo de todo este trabajo como el diálogo, la empatía y el feedback constructivo mejora exponencialmente el rendimiento del equipo a largo plazo. Incluso puede tener efectos inmediatos en el corto plazo. Esto es más difícil de hacer en equipos de más de 14 integrantes, y especialmente más de 25. Pero si se consigue implementar y llevar a cabo de forma regular, los resultados son increíbles.

- **Reconocimiento de Logros**

Una de las claves fundamentales para motivar y fomentar a un colaborador, aparte de los refuerzos positivos mencionados previamente, es la capacidad de observar a la otra persona y valorarla por sus logros, luchas personales, disciplina, constancia, esfuerzos, voluntad... Todas aquellas cualidades que queremos potenciar en la otra persona, debemos expresarlas de forma clara y manifiesta para que, no sólo ese colaborador las continúe, sino para que también sirvan como ejemplo para el resto de compañeros.

Una empresa o un equipo que reconoce los sacrificios, esfuerzos y logros de sus colaboradores es un lugar donde no hay lugar para la envidia; y sí para el reconocimiento personal, el estatus y la sensación de orgullo de pertenencia. Una persona que se siente valorada, querida y especial, tiene más posibilidades de mantenerse fiel al equipo durante más tiempo.

- **Flexibilidad Laboral**

Para asegurar un entorno de trabajo positivo, alegre, entusiasta, de alto rendimiento y feliz; se necesita tiempo. Durante ese tiempo, que básicamente es de adaptación y transición, se necesita que todos los componentes del equipo se sientan seguros, escuchados, comprendidos, valorados y vistos.

Necesitan ver cómo su carrera profesional se ve potenciada por el simple hecho de estar en ese equipo de trabajo. Hoy en día el dinero no es suficiente para contratar y retener talento. Es por ello que asegurar un entorno donde los colaboradores puedan sentirse acompañados en su carrera profesional y, también, en su vida personal es crucial. Un ejemplo sería una buena conciliación laboral, que puedan participar o desarrollar proyectos

importantes por sí mismos, un buen horario laboral, flexibilidad en tiempos y espacios, trabajo desde casa, celebraciones o reuniones de empresa...

A pesar de la buena fe que tengan estas intenciones, lo más importante es la base sólida donde se construyen. Un buen clima laboral empieza siempre de arriba a abajo, y los líderes deben promover una cultura organizativa sana desde cualquier ángulo.

- **Fomentar la capacitación**

Como comentaba Cristian, los líderes necesitan formarse en técnicas precisas en el sector del liderazgo. La mayor parte del éxito en la vida es llevarse bien con las personas. Existen manuales, estrategias, simposios, congresos, profesionales, guías, canales de Youtube, académicas o, incluso, escuelas, que realizan capacitaciones en liderazgo.

Normalmente, una persona necesita años de experiencia para poder liderar con autoridad, empatía y eficiencia. Con capacitaciones externas, se pueden acortar los tiempos y aumentar la voluntad, las ganas y el propio disfrute del acto de liderar. Es como una guía de instrucciones y consejos aplicables directamente para líderes. Por supuesto, también existen cursos y libros; ya sean de pago o gratuitos. Los beneficios son gigantes y lo único que se necesita para lograrlo es la voluntad y las ganas de ser mejor que ayer.

- **Fomentar la escucha activa**

La escucha activa es la herramienta más poderosa que tenemos las personas para construir vínculos sanos, sólidos y fuertes con los demás. La mayoría de personas no escuchamos, sino que esperamos nuestro turno para volver a hablar. Formaciones, capacitaciones y entrenamientos en escucha activa mejoran el diálogo, las conexiones interpersonales y la capacidad de expresarse libremente, no sólo de los líderes sino también de todos los colaboradores. Incluso se pueden mejorar la atención al cliente y las ventas; puesto que un colaborador o un líder que escucha, es alguien que resuelve, que obtiene más información y que conecta más con la otra persona; creando una relación significativa entre ambas partes.

La escucha activa consiste en cerrar nuestra boca y meternos de lleno en las intenciones y el estado emocional de la otra persona. Esto debe estar acorde con nuestra mirada, nuestros gestos, nuestra corporalidad, nuestras preguntas hacia la otra persona y, por supuesto, nuestro trato hacia ella.

6. Conclusiones

Durante este Trabajo Fin de Grado hemos repasado todo lo que realmente importa a la hora de favorecer y fomentar un clima de trabajo realmente apacible, agradable y cómodo. No sólo para los colaboradores, sino también para los líderes, los clientes o cualquier personal que se encuentre físicamente en el lugar. En un trabajo, por supuesto que hay que trabajar, cumplir y rendir; pero no a cualquier precio. Un entorno de trabajo donde se refuerza un espacio de seguridad psicológica es un entorno más productivo, más resiliente, más comprometido, más leal a largo plazo (reduciendo la rotación de personal). Un equipo productivo es un equipo feliz, y viceversa. Todos los líderes, no sólo creativos, sino de cualquier ámbito empresarial, deben formarse y documentarse en habilidades blandas tales como la inteligencia emocional, comunicación efectiva, la resiliencia emocional, negociación, persuasión, empatía, comunicación y oratoria, y demás. No debe ser únicamente un “curso” o “formación” obligado para la empresa. Sino que debería ser la propia empresa la que decida de forma activa el buscar y realizar talleres, formaciones y cursos para que se aprendan, capaciten y desarrollen habilidades prácticas para nuestro día a día en el trabajo. Cuando dirigimos equipos, no sólo estamos alineando a un grupo de personas en torno a una visión común para la consecución de objetivos y metas en fechas determinadas; sino que también estamos rozando sus vidas y afectando directamente a su salud mental. Lo que esas personas sienten y padecen en su trabajo o con sus líderes; rara vez lo pueden expresar y fomentar, haciendo que callen emociones que el propio cuerpo expresa por otro lado. Lo que sufren en el trabajo o lo que no son escuchados, queridos ni valorados, lo llevarán a su hogar, familia, pareja, hijos... La empatía, la escucha activa y la regulación emocional son claves en este tipo de liderazgo. Tengo claro por mi experiencia que el saber escuchar y ponerte en lugar del otro mejora la confianza y la productividad.

En entornos tan creativos y mentales como la publicidad, es de obligado cumplimiento el crear un espacio seguro para todos, donde puedan desarrollarse y trabajar enfocados a su imaginación y creatividad pura. Un espacio donde cada idea sea bienvenida, donde cada persona no se sienta juzgada ni minusvalorada y, en definitiva, un espacio de continuo crecimiento y apoyo para el trabajador. Las personas no somos objetos de los cuales se pueda extraer siempre un rendimiento óptimo. No sirve de nada tirar a una verdura para que “crezca” más rápido. Sino que hay que crear un entorno donde ese crecimiento sea inevitable y tenga todas las consideraciones necesarias para que surja. ¿Qué es un líder? Un creador de contextos. Un creador de espacios de seguridad psicológica. Un hacedor de buenas acciones para él, para la organización y sus compañeros. El coste de oportunidad

de no fomentar un liderazgo emocional y transformador es el de perder o no llegar a desarrollar talento dentro de la empresa. ¿Qué busca principalmente una empresa? Desarrollar talento para que se quede durante mucho tiempo y sea leal a la organización a largo plazo. ¿Cómo se logra? Haciendo que esa persona quiera estar ahí por el ambiente o las oportunidades que se ofrecen de escalar; no sólo por un sueldo o salario determinado. El que por dinero llega, por dinero se va. Un equipo productivo es un equipo feliz. Un equipo donde cada integrante se sienta escuchado, visto, oído y valorado, es un equipo donde todos querrán permanecer. El talento hay que fomentarlo y una vez que esté bien desarrollado, hay que saber mantenerlo. La mejor forma de ganar más dinero en una carrera profesional actual es irse a otra empresa nueva y empezar de cero. ¿Cómo puedes competir con ello? Con tu clima y ambiente laboral. No hace falta necesariamente que seáis una familia y que todo sea idílico. Pero es capitalmente necesario un sentido de responsabilidad con las personas que nos rodean y entender que un jefe o un líder tiene más impacto en la salud mental de un trabajador que cualquier psicólogo. Muchos líderes no han sido formados para liderar equipos sino para desempeñar su trabajo. Promover el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes no solo mejora el ambiente, sino que potencia la creatividad y la eficacia y hace que el equipo confíe en lo que hace y dé su máximo.

Existen aspectos como el tono de voz y la modulación, la mirada, cómo abordamos las crisis, nuestra sonrisa, palabras de apoyo, afecto y ánimo que afectan directamente a la percepción que tienen los colaboradores de los líderes y viceversa. Por todo ello, se expone que, junto a la extensa bibliografía consultada, a las entrevistas facilitadas y a las propuestas de mejora que se puede implementar, se podría llegar a aumentar considerablemente la retención de talento, reducir la rotación de personal y lograr un construir equipos de alto rendimiento en tiempos récord.

En definitiva, el liderazgo se aprende practicándolo. Hemos visto, gracias a estas entrevistas y testimonios, que todos los líderes de empresa que tenían los entrevistados no eran grandes líderes ni inspiraban a los demás. Sin embargo, aprendieron de ellos lo que tenían que hacer y, lo más importante, lo que NO tenían que hacer. A pesar de que los entrevistados tenían diferentes edades, estaban de acuerdo en varios aspectos vitales. Lo que más importa es el feedback diario. Sobre todo, el feedback emocional. El liderazgo emocional es más propenso a retener el talento de los colaboradores y que realicen su carrera dentro de la misma empresa. Incluso se pueden mejorar las ventas y la atención al cliente, gracias a un feedback emocional. Todos los entrevistados repiten los mismos

patrones de comportamiento de otros jefes y cómo ellos los superaron. Aunque se cite la profesionalidad, sinónimo de competencia, el liderazgo emocional es el principal objetivo.

Las mujeres suelen ser más emocionales y priorizan las relaciones. Es igual de valorado el liderazgo en agencias pequeñas que en grandes. Hay mayor apertura al liderazgo emocional por parte de los jóvenes. El liderazgo emocional es más factible en jerarquías horizontales. El liderazgo emocional es imprescindible en equipos creativos y de alto rendimiento. Esta investigación y entrevistas han reforzado todo lo que se explicó en la primera parte del trabajo; donde se hablaba sobre la literatura del liderazgo y su psicología. Por lo tanto, estoy satisfecho.

7. Bibliografía

Amabile, T. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.

Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. Simon and Schuster.

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.

Covey, S. R. (1991). *Principle-Centered Leadership*. Free Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.

Frankl, V. E. (1946). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

Hill, N. (1937). *Think and Grow Rich*. Napoleon Hill Foundation.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maxwell, J. C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Thomas Nelson.

Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson.

Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. Center Street.

Puig, M. A. (2011). *Reinventarse: Tu segunda oportunidad*. Plataforma Editorial.

Robbins, A. (1991). *Awaken the Giant Within: How to Take Immediate Control of Your Mental, Emotional, Physical and Financial Destiny*. Free Press.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Sharma, R. (1997). *The Monk Who Sold His Ferrari: A Fable About Fulfilling Your Dreams and Reaching Your Destiny*. HarperSanFrancisco.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.

Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. Appleton-Century-Crofts.

Smith, J. (2022). *Why Has Nobody Told Me This Before?*. HarperCollins.

Tracy, B. (2001). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. Berrett-Koehler Publishers.

Willink, J., & Babin, L. (2015). *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*. St. Martin's Press.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 3, pp. 147–197). Consulting Psychologists Press.

Greene, R. (1998). The 48 Laws of Power. Viking Press.

Nadal, T. (2015). Todo se puede entrenar. Plataforma Editorial.

Erikson, T. (2014). Surrounded by Idiots: The Four Types of Human Behavior and How to Effectively Communicate with Each in Business (and in Life). St. Martin's Essentials.

Goggins, D. (2018). Can't Hurt Me: Master Your Mind and Defy the Odds. Lioncrest Publishing.

Ley de Prevención de Riesgos Laborales. (1995). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1981). Convenio sobre la seguridad y salud de los trabajadores (C155). Ginebra: OIT.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1949). Convenio sobre el derecho de sindicación y negociación colectiva (C98). Ginebra: OIT.

Islas, G. (2023, 17 de mayo). Una herramienta para mejorar el liderazgo: La matriz de liderazgo situacional. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/una-herramienta-para-mejorar-el-liderazgo-la-matriz-de-gustavo-islas/>

InfoJobs. (2019, 20 de noviembre). El liderazgo autocrático es el menos deseado por los trabajadores españoles. Nosotros InfoJobs.
<https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/el-liderazgo-autocratico-es-el-menos-deseado-por-los-trabajadores-espanoles>

UNIR. (s.f.). Cómo aplicar la pirámide de Maslow para la motivación laboral de tu equipo. Revista UNIR.
<https://www.unir.net/revista/empresa/como-aplicar-la-piramide-de-maslow-para-la-motivacion-laboral-de-tu-equipo/>

InfoJobs. (s.f.). Tipos de liderazgo: características y consejos. InfoJobs Recursos Humanos.
<https://recursos-humanos.infojobs.net/tipos-de-liderazgo>

8. Anexo: Entrevista a Líderes

Introducción

En este anexo se presentan las preguntas realizadas en las entrevistas y las respuestas proporcionadas por dos líderes, Ana Sebastián y Cristian Cala, en el marco del estudio sobre el liderazgo emocional. Las preguntas buscaban explorar la utilidad del liderazgo emocional y las consecuencias fehacientes de no implementarlo en los equipos de trabajo de alto perfil.

Preguntas de la Entrevista

- 1. ¿Cuántos años llevas trabajando en el sector de la publicidad?**
- 2. ¿Cómo definirías el estilo de liderazgo de los jefes que han trabajado contigo?**
- 3. ¿Cuál crees que es el mejor estilo de liderazgo para favorecer a un equipo creativo de publicidad?**
- 4. ¿Por qué crees que has tenido esas experiencias dentro del liderazgo? Es decir, ¿por qué crees que tus jefes han actuado de esa forma con sus equipos?**
- 5. ¿Qué mejoras harías, personalmente, en esos estilos de liderazgo? ¿Qué te hubiera gustado cambiar y mejorar si hubieras tenido la posibilidad de hacerlo?**
- 6. ¿Has liderado equipos de trabajo? En caso afirmativo, ¿cuál fue tu metodología?**

Respuestas de la entrevista:

- 1) Respuestas de Ana Sebastián (Profesora de la Universidad de Valladolid):**

Respuesta 1:

Llevo aproximadamente 20 años trabajando en el sector de la publicidad, participando en distintos proyectos vinculados a agencias, medios y departamentos de comunicación, tanto en entornos creativos como estratégicos. Esta experiencia me ha permitido observar diversos estilos de liderazgo y su impacto directo en la dinámica de los equipos.

Respuesta 2:

En general, los estilos de liderazgo que he experimentado han sido principalmente exigentes y estrictos, centrados en la ejecución y en la obtención de resultados, pero con escasa atención al bienestar emocional del equipo. No obstante, también he tenido la oportunidad de trabajar con líderes que han dado importancia a las personas y que han fomentado la participación, la creatividad y la empatía, generando un ambiente más colaborativo y motivador. Yo diría que han sido más transformadores.

Respuesta 3:

Considero que el liderazgo emocionalmente inteligente y transformacional es el más adecuado para un equipo estratégico y creativo. Este estilo no solo impulsa la innovación y la libertad de expresión, sino que también fortalece la cohesión del grupo, la confianza mutua y la capacidad de adaptación ante los desafíos constantes del entorno publicitario. La empatía, la escucha activa y la regulación emocional son claves en este tipo de liderazgo. Tengo claro por mi experiencia que el saber escuchar y ponerte en lugar del otro mejora la confianza y la productividad.

Respuesta 4:

Pienso que estas experiencias están muy relacionadas con la cultura organizacional y la formación de habilidades emocionales. Muchos líderes no han sido formados para liderar equipos sino para desempeñar su trabajo y experiencia técnica con el mayor rigor, pero no siempre han desarrollado competencias emocionales para gestionar equipos de forma eficaz. En sectores tan exigentes como la publicidad, la presión por resultados a veces desplaza la importancia del bienestar del equipo.

Respuesta 5:

Me hubiera gustado ver una mayor apertura y diálogo, reconocimiento emocional y gestión empática de los conflictos. Si hubiera tenido la oportunidad, habría fomentado espacios de

retroalimentación horizontal, actividades para fortalecer la cohesión del equipo y una cultura que valore tanto el resultado como el proceso. Promover el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes no solo mejora el ambiente, sino que potencia la creatividad y la eficacia y hace que el equipo confíe en lo que hace y dé su máximo.

Respuesta 6:

Sí, he tenido la oportunidad de liderar equipos de trabajo en el ámbito de la publicidad, en proyectos estratégicos y de gestión de campañas y en la Universidad en tareas de gestión. Mi metodología se ha basado en un enfoque de liderazgo emocional y colaborativo, donde prioricé y priorizo la escucha activa, la confianza mutua y la motivación individual. No sé si siempre lo consigo, pero es mi objetivo.

Siempre he intentado aplicar la inteligencia emocional en la gestión diaria, fomentando un clima de respeto, apertura y seguridad psicológica. Procuré y procuro que cada miembro del equipo sienta que es importante y que su labor suma al equipo, intento asignar tareas en función de sus fortalezas personales y creando espacios para la retroalimentación constructiva.

También intento integrar dinámicas de trabajo ágil, con reuniones breves y frecuentes para alinear objetivos y facilitar la resolución de problemas. Esta combinación de empatía y estructura me va permitiendo alcanzar buenos resultados sin perder de vista el bienestar y la cohesión del equipo.

2) Respuestas de Cristian Cala (Director creativo en MccAnn).

Respuesta 1:

Llevo trabajando 7 años en marketing y publicidad.

Respuesta 2:

Desconozco los estilos de liderazgo, pero suelen ser bastante impositivos. Les ha tocado ser jefes sin tener la capacitación para ello a la mayoría.

Respuesta 3:

El liderazgo debe tener una parte de autoridad y otra parte transformadora e innovadora. Se debe capacitar a las personas para ser líderes. En una agencia creativa, liderar con la frustración es lo más difícil. Hay largas temporadas de tiempo donde las cosas no salen adelante. También hay clientes que cambian de idea o te rechazan a última hora y es bastante frustrante si arriba no tienes personas con experiencia, trato ni cercanía para relativizar lo que haces, se convierte en un caos. Para mí el ideal de liderazgo es aquel que tiene autoridad sin ser un dictador. Tener una visión a futuro, experiencia y trato. Se necesita una visión transformadora e inspiradora.

Respuesta 4:

La gran mayoría de jefes que he tenido no es que no hayan tenido formación, sino la capacitación. Pocos tienen la voluntad de convertirse en líderes y por ello cometen infinitos fallos. Lo que suele pasar mucho, y se aplica al mundo del StartUp, es que asciendes a uno muy bueno en su trabajo, pero no es bueno con las personas. Gente muy buena se acaban aislando y teniendo puestos de responsabilidad pero no gestionan a personas ni tienen un equipo muy amplio y diverso porque no saben tratar con la gente.

Por ejemplo, es el jefe de arte y sólo se queda en esa parte. Son un poco "autistas". Luego hay gente que no es brillante, pero sabe muy bien como moverse, como es mi caso, es la gente que marca de verdad la diferencia. Empieza por no tener la capacitación en liderazgo ni tener el interés. Responden a presiones y exigencias muy altas, pero una cosa no tiene nada que ver con la otra.

Respuesta 5:

Creo que a nivel personal, los únicos dos apuntes que había es que las personas que están arriba deben tomar decisiones y eso al final hace cascada. A veces no estás de acuerdo con las decisiones. Si los resultados acompañan, te sueles callar. Pero si no acompañan, arde troya. Es un poco el pulso. Me hubiese gustado dos cosas: una es el tiempo. Los equipos se construyen a largo plazo y nada es casualidad. No todo es fichar ni sabes como trabaja en un equipo totalmente distinto del que viene. Puedes tener el mejor piloto, pero sin el mejor coche nunca vas a conseguir resultados porque es ineficiente.

Sobre todo, tiempo. Y también debe hacer un tiempo de capacitación de tiempo, escucha y entender las motivaciones de cada miembro del equipo. Debes conocer sus piezas y saber donde puedes estirar. Un hombre que quiere irse a [EE.UU.](#) y no quiere esforzarse, no

puede ser un pilar. Luego otras personas están establecidas bien y no aportan tampoco lo suficiente. La clave es modular las piezas y entender cómo es cada uno. Alinear una visión común.

Respuesta 6:

Sobre todo he tenido alumnos de prácticas. En los últimos dos años he tenido bastantes equipos por debajo. Yo me baso en tres cosas: no le puedo pedir a alguien algo que no sabe hacer. Eso de “búscate la vida” no funciona conmigo. Intento estar muy a la mano de todos, tanto por debajo como por arriba. Al final acabas siendo “el director” en la sombra; donde todos los pases van a hacia él.

Hay otra parte autoritaria que tengo que viene gracias a la experiencia; donde lo ves todo más claro. La agencia soluciona problemas. Y muchas veces la gente viene con muchas ideas que podrían ser muy buenas, pero no son la solución perfecta en ese momento. Soy autoritario con lo que hay que entregar, pero no soy un “capullo”.

Las cosas se tienen que trabajar bien y de forma eficiente. Hay que respetar las fechas de entrega y el reloj corre. Es un trabajo donde se deja todo para el final. Te puedes tirar 1 mes pensando una idea y la puedes encontrar en cualquier momento por la calle.

3) Respuestas de Daniel Muñoz Sastre (Profesor de la Universidad de Valladolid):

Respuesta 1:

25 años

Respuesta 2:

He tenido jefes de todo tipo, unos que demostraron ser verdaderos líderes y otros con los que no compartía sus formas de trabajar. No podría establecer un modelo común.

Respuesta 3:

Para poder ser un buen líder, primero tienes que conocer de verdad al equipo. No se trata de colegueo, se trata de conocer las capacidades y limitaciones de los componentes del equipo para, así, poder saber qué se puede y qué no se puede pedir a cada uno de ellos y conciliar los diferentes perfiles que hay en un equipo.

Respuesta 4:

Supongo que todo depende de dos cuestiones: Las características de cada persona que ejerce el liderazgo. El ambiente y el momento en el que se desarrolla ese liderazgo.

Respuesta 5:

En aquellos casos con los que no estaba de acuerdo, por lo general les hubiera pedido más capacidad de escucha o de observación para poder detectar las necesidades del equipo. Pero de ellos también he aprendido para saber cómo no actuar cuando tienes que liderar equipos.

Respuesta 6:

Sí, lo primero es ser consciente de que el líder los es para lo bueno y para lo malo y que, por lo tanto, no solo estás para poner la cara cuando hay éxitos, también lo eres cuando las cosas vienen mal dadas. Después, hay que tener en cuenta las características del equipo, saber hasta dónde puede llegar cada uno. Y, por último, escuchar mucho.

4) Respuestas de Gonzalo Cordero, Senior Art Director en McCann Worldgroup**Respuesta 1:**

Llevo trabajando 6 años en este sector.

Respuesta 2:

Un estilo directo, cercano pero siempre manteniendo una profesionalidad alta. Al final cuanto más directo, mejor aprendes; cuando más cercano, mejor es la relación que generas con el equipo; y una profesionalidad alta para diferenciar y que haya dudas entre un perfil de un nivel y otro, al final tu jefe no es una amigo, no está al mismo nivel, es un compañero de trabajo a fin de cuentas.

Respuesta 3:

Sinceramente creo que por lo que he comentado antes que justo es lo mismo que llevo pasando con mis diferentes jefes.

Respuesta 4:

Al final entiendo que su curva de aprendizajes con otros jefes que ellos han ido teniendo en sus carreras les han hecho ver que una forma más clara y cercana favorece un ambiente laboral más propicio para la creatividad y generar un equipo contento y motivado.

Respuesta 5:

Tal vez más comunicación y una mejor organización en la gestión del equipo y del trabajo. Una cosa no quita la otra, al final eran buenos jefes solo que siguen aprendiendo a cómo serlo mejor, pero los detalles comentados eran para mi algo que veía que faltaba aplicar mejor.

Respuesta 6:

Alguno que otro sí. Intento hacer un mix entre lo que ya sabía que era bueno de mis antiguos jefes y justamente lo que les faltaba a ellos por mejorar.

5) Respuestas de Alberto Graña, Social Media Manager and Creative en MRM España

Respuesta 1:

Llevo 7 años trabajando en el sector de la publicidad, en concreto centrado en el marketing digital.

Respuesta 2:

Mucha variedad. Me he encontrado a algunas personas que te ayudan y con la que aprendes, con un estilo didáctico y con objetivo de formación, con un trato de igual a igual.

Aunque, por desgracia, me he encontrado a más jefes que quieren ser jefes y no líderes, con un estilo autoritario y con formas poco éticas de trabajo. Puedo decir que son los que más han abundado.

Respuesta 3:

Creo que el mejor estilo es el adaptativo y colaborativo. En un entorno en el que se emplea tanto tiempo personal como parte del trabajo, es indispensable crear un entorno cómodo y flexible para que la gente se pueda sentir a gusto. Es importante entender que, aunque seas jefe, tienes que saber y aceptar que no sabes de todo y que el equipo que formes te

complementará y te enseñará. Quien entienda que solo va bien con su pensamiento, no es un líder, si no un jefe al que poca gente va a seguir.

Respuesta 4:

Por la existencia de un gran ego y por la falta de formación en las disciplinas y cargos que ocupaban. Hay personas que cuando llegan a ciertos poderes cambian o no saben gestionar bien, y esto solo nos lleva a un descontrol y desconfianza por parte del equipo. Normalmente, las nuevas generaciones llegamos preparadas y las generaciones más antiguas no dan valor a estos conocimientos, muchas veces por egoísmo. Liderar es hacer que el equipo fluya en cada una de sus disciplinas y que el conjunto trabaje bien y coordinado. Lo contrario es querer mandar por imperativo y si no escuchas o entiendes a tu equipo, estás condenado en el medio largo plazo.

Respuesta 5:

Sobre todo entender que cada uno tiene su función y que el jefe delegue en sus trabajadores, si estos demuestran que tienen el compromiso y las capacidades para hacerlo. La confianza es clave y es muy fácil romperla. Escuchar y sentarse 15 mins con un trabajador o con el conjunto te hace tener una visión real y rápida del proyecto, lo que te sirve para adelantarte a posibles problemas y hacer que el equipo esté unido.

Respuesta 6:

Así es, he liderado equipos de trabajo. Mi filosofía es la de entender que ser jefe no significa saber de todo y hacerlo todo bien. Significa intentar liderar un área en el que hay gente preparada para brillar y que tú como responsable tienes que poner todas tus habilidades y capacidades para hacer que eso pase. Unir todos los elementos, entender las diferentes situaciones, ser flexible y adaptativo, empático y resolutivo, a la hora de tomar decisiones importantes.