



El elefante **comma** verde

**Contenidos
esenciales**

TEMPORADA 08

- T8E61** Jorge Álvarez-Naveiro
- T8E62** Alberto Estévez
- T8E63** Matilde Pelegrí
- T8E64** Higinio Martínez
- T8E65** Joan Ramon Vilamitjana
- T8E66** Patricia Fernández de Lis
- T8E67** Junta directiva Dircom
- T8E68** Juan Francés
- T8E69** Marta Rodríguez
- T8E70** Arantxa Sasiabarrena

Liderar en tiempos de transformación

TEMPORADA

08

VOCES

Jorge Álvarez-Naveiro. Alberto Estévez. Matilde Pelegrí. Higinio Martínez. Joan Ramon Vilamitjana. Patricia Fernández de Lis. Joaquín Mouriz, Nieves Rey y Fernando Geijo. Juan Francés. Marta Rodríguez. Arantxa Sasiabarrena.

TEMAS

Perspectivas de la comunicación 2026. Ética y deontología en la comunicación corporativa y en la prensa. El papel de los medios sectoriales en tiempos de polarización. Claves del estudio *El poder de la autenticidad*. Emprendimiento en comunicación y el auge del *Public Affairs* en España. El periodismo científico: de lo prescindible a la necesidad. La nueva Dircom. Renovación de la identidad visual de una marca, el caso Mapfre. Del alcance al contenido: cómo están cambiando las reglas en comunicación digital. Cómo queremos vivir, trabajar y liderar a partir de ahora.

INTRODUCCIÓN

La octava temporada de *El elefante verde* amplía el foco de la comunicación para situarla en el centro de una conversación más amplia sobre el liderazgo, la transformación y el futuro de las organizaciones. A través de diez entrevistas con perfiles procedentes de la empresa, la consultoría, el periodismo, la regulación, la tecnología y la formación, la temporada explora cómo afrontar un entorno marcado por la inteligencia artificial, la incertidumbre, la polarización y el cambio permanente.

Más allá de las herramientas, los episodios coinciden en que la ventaja competitiva reside en la capacidad de las personas para ejercer criterio, generar confianza y construir organizaciones coherentes frente a esa obsesión por la tecnología. La comunicación aparece como una competencia transversal, inseparable de la estrategia, la cultura corporativa y la toma de decisiones.

Lejos de presentar respuestas únicas, la temporada reúne perspectivas diversas sobre cuestiones que condicionarán el futuro inmediato: la evolución del liderazgo, la adaptación a la inteligencia artificial, la gestión del propósito, la transformación del talento, la creación de contenidos, la relación con los grupos de interés o el papel creciente de la reputación como activo empresarial.

En conjunto, las conversaciones invitan a revisar muchas de las certezas con las que hemos trabajado durante décadas para recordar que, en un entorno cada vez más complejo, el pensamiento crítico, la curiosidad, la capacidad de adaptación y la dimensión humana seguirán siendo los principales factores de diferenciación.





Jorge Álvarez-Naveiro

Director corporativo de comunicación de Ecoener

TEMPORADA 8 EPISODIO 61

**LA COMUNICACIÓN
DEBE VOLVER A LIDERAR**



*La tecnología sin criterio es un riesgo.
Pero usada con criterio, amplifica.*

Jorge Álvarez-Naveiro inaugura la octava temporada de *El elefante verde* defendiendo que la comunicación corporativa necesita "reconectar, transformarse y volver a liderar". A su juicio, el concepto tradicional de dircom se ha quedado pequeño y ya no refleja el verdadero alcance de una función que debe actuar como gestora de los grupos de interés, identificando riesgos, oportunidades y puntos de contacto entre la empresa y sus públicos.

Sostiene que el profesional de la comunicación debe abandonar un papel eminentemente táctico para convertirse en un actor estratégico, estrechamente vinculado al negocio, capaz de participar en la gobernanza reputacional y de aportar contexto para la toma de decisiones. Para ello, considera imprescindible sensibilizar tanto a las organizaciones como a universidades y escuelas de negocio sobre el valor que la comunicación aporta a los objetivos empresariales. También reconoce la

responsabilidad del propio sector en no haber sabido demostrar suficientemente ese valor.

CRITERIO, VALORES Y TECNOLOGÍA

La conversación aborda también el impacto de la inteligencia artificial, que Jorge Álvarez interpreta como una herramienta para automatizar tareas, anticipar escenarios y mejorar la gestión de la reputación, siempre subordinada al criterio profesional. Defiende una visión "tecnó-optimista", convencido de que la tecnología debe liberar tiempo para dedicarlo al análisis, la estrategia y la lectura del entorno.

Más allá de la tecnología, identifica la pérdida de valores como el principal reto del momento y reivindica el liderazgo humano, la escucha y el criterio como elementos diferenciales de la profesión. También apuesta por una relación más estrecha entre empresas y consultoras, basada en la confianza,

la transparencia y el trabajo conjunto como un único equipo.

LUCES: Defensa de una comunicación integrada en la estrategia empresarial y orientada al negocio. Reivindicación del criterio, la escucha y el liderazgo humano como ventajas competitivas frente a la automatización. Visión práctica de la IA como apoyo al trabajo estratégico y reconocimiento de la responsabilidad del propio sector en reforzar su posición dentro de las organizaciones.

SOMBRA: Persisten organizaciones que siguen asociando la comunicación a una función táctica o de apoyo. El sector aún debe demostrar mejor el valor que aporta al negocio, reforzar su presencia en la toma de decisiones y avanzar en la formación y sensibilización de directivos y futuros profesionales.

Si la tecnología amplifica lo que hacemos, ¿será el criterio el verdadero factor diferencial de los profesionales de la comunicación?



ESÚCHALO EN SPOTIFY





Alberto ESTÉVEZ

Director de comunicación de la CNMV

TEMPORADA 8 EPISODIO 62

LA ÉTICA NO SE DECLARA, SE EJERCE



La ética es una garantía, nunca una carga.

La conversación con Alberto Estévez aborda la ética desde una perspectiva eminentemente práctica, alejada de los grandes principios teóricos. Defiende que la ética en comunicación no debería aparecer únicamente cuando surge una crisis, sino formar parte de las decisiones cotidianas de periodistas, comunicadores y organizaciones. Para él, actuar con rigor no supone una carga, sino una garantía para la profesión, para las empresas y para la sociedad.

El director de comunicación de la CNMV sostiene que muchos de los principios básicos de la profesión son conocidos -no mentir, no ocultar información relevante, no perjudicar deliberadamente a terceros...-, pero reconoce que, por comodidad o por presión, con demasiada frecuencia se dejan de lado. También considera que mucho del deterioro de la relación entre periodistas y comunicadores tiene que ver con la precariedad de los medios, el uso inadecuado de las redes sociales y la pérdida progresiva de referentes éticos compartidos.

MÁS AUTOCRÍTICA Y MENOS EXCUSAS

Estévez mantiene que los códigos éticos son necesarios, pero insuficientes si no van acompañados de compromiso personal y de una aplicación real. Reclama ampliar estos marcos a todos los agentes implicados en la comunicación, incluidas las agencias, revisar prácticas que se han normalizado con el tiempo y recuperar formas de relación basadas en el respeto mutuo y la confianza.

Desde su experiencia en la CNMV, explica que la transparencia siempre debe convivir con las obligaciones legales y con la responsabilidad de proteger información que puede afectar a millones de inversores. Al mismo tiempo, insiste en que la ética individual, la ética de las organizaciones y la ética compartida por la sociedad deben avanzar de forma coherente. Frente a la polarización y a las presiones del entorno, apuesta por reforzar la autorregulación, recuperar la autocritica y actuar con mayor valentía para defender los principios de la profesión.



LUCES: Reivindica la ética como una herramienta útil para la toma de decisiones y no como una limitación. Defiende la transparencia, la autorregulación y la responsabilidad individual como pilares de la comunicación. Hace un llamamiento a recuperar la colaboración entre periodistas, organizaciones y agencias para fortalecer la credibilidad del sector.

SOMBRAS: Persisten prácticas que deterioran la relación entre comunicadores y medios, una aplicación desigual de los códigos éticos y una escasa capacidad de reacción frente a comportamientos normalizados que erosionan la credibilidad. La presión, la polarización y determinadas dinámicas del entorno siguen dificultando que los principios éticos se trasladen al ejercicio diario de la profesión.

¿Qué está impidiendo realmente la aplicación de los principios éticos de la profesión cuando son por todos conocidos?



ESCÚCHALO EN SPOTIFY





Matilde PELEGRÍ

Fundadora y presidenta de Grupo SENDA

TEMPORADA 8 EPISODIO 63

ESPECIALIZACIÓN: MOTOR DE CREACIÓN DE COMUNIDAD



Un sector es más fuerte cuanto más fuertes son sus medios de comunicación.

Matilde Pelegrí reivindica el papel de los medios sectoriales como espacios de información especializada capaces de dar visibilidad a realidades que apenas encuentran espacio en los medios generalistas. Desde su experiencia al frente de Grupo Senda, explica cómo la especialización ha permitido crear una comunidad en torno al envejecimiento, la atención sociosanitaria y el colectivo sénior, combinando información, encuentros profesionales, premios y espacios de debate.

A su juicio, el principal valor de un medio especializado reside en conocer en profundidad el sector al que se dirige, entender sus necesidades y ofrecer contenidos útiles para todos sus actores: empresas, administraciones públicas, profesionales y expertos. Defiende que este conocimiento permite abordar los temas con mayor rigor, dar voz a todos los agentes implicados y reflejar la evolución de un sector que considera estratégico tanto desde el punto de vista social como económico.



UN SECTOR QUE NECESITA MÁS VISIBILIDAD

Hay que poner el foco en el tratamiento que reciben las personas mayores y el ámbito sociosanitario en los medios generalistas. Matilde Pelegrí considera que todavía persisten visiones simplificadas y paternalistas sobre el colectivo sénior, pese a tratarse de una población muy diversa y con un creciente peso social y económico. Sostiene que la información existe, pero no siempre llega adecuadamente segmentada a quienes la necesitan.

Respecto al modelo de negocio, defiende la convivencia entre papel y digital. El primero aporta profundidad, permanencia y cercanía, mientras que el entorno digital permite responder a la actualidad. Asimismo, subraya que la independencia editorial no depende únicamente del modelo de financiación, sino de la capacidad del medio para generar confianza, crear comunidad y mantener una relación equilibrada con anunciantes, instituciones y lectores.

LUCES: Reivindicación del periodismo especializado como herramienta para aportar contexto, rigor y conocimiento sectorial. Defensa de la creación de comunidad como parte del papel de los medios especializados. Apuesta por periodistas con profundo conocimiento del sector y por un tratamiento más preciso de la realidad del colectivo sénior.

SOMBRAS: Persisten el desconocimiento y los estereotipos sobre las personas mayores y el sector sociosanitario en los medios generalistas. La comunicación continúa teniendo menor protagonismo que el marketing en muchas organizaciones y sigue existiendo el reto de mantener la confianza del sector mediante contenidos útiles, rigurosos y relevantes.

¿Estamos aprovechando realmente el valor de los medios especializados o seguimos mirando la realidad únicamente desde la agenda de los grandes medios generalistas?



ESCÚCHALO EN SPOTIFY



Higinio MARTÍNEZ

Consejero delegado en Omnicom PR Group España y Portugal

TEMPORADA 8 EPISODIO 64

LA AUTENTICIDAD
TAMBIÉN SE MIDE



*No basta con ser auténticos;
hay que diseñar los procesos y
medirlos para poder verificarlo.*

Higinio Martínez analiza cómo la autenticidad se ha convertido en un factor determinante para la reputación corporativa. A partir del informe *El poder de la autenticidad*, elaborado por Omnicom PR Group, revela que el verdadero desafío para las organizaciones ya no reside únicamente en reducir la distancia entre lo que dicen y lo que hacen, sino en acortar la brecha entre lo que sus grupos de interés esperan de ellas y la experiencia real que finalmente reciben. Ese desfase, sostiene, condiciona cada vez más la confianza y la reputación.

El estudio identifica tres ámbitos que determinan esa percepción: la calidad del producto o servicio, los resultados sostenibles de la empresa y, cada vez con mayor peso, su impacto social. Según explica, consumidores y otros grupos de interés exigen a las organizaciones un comportamiento coherente no solo con sus compromisos empresariales, sino también con la forma en que tratan a empleados, clientes y comunidades.

LA COMUNICACIÓN EMPIEZA MUCHO ANTES DE CONTAR

Martínez defiende que la autenticidad no puede construirse únicamente desde la comunicación. Antes de comunicar, las organizaciones deben escuchar, comprender qué esperan realmente sus públicos y revisar si sus decisiones estratégicas y operativas responden a esas expectativas. Solo entonces la comunicación puede trasladar con credibilidad una realidad previamente construida.

Subraya que la gestión de la autenticidad requiere implicación de la dirección, indicadores de seguimiento y una medición continua que permita comprobar si la distancia entre expectativas y experiencia se reduce. El papel de la comunicación no consiste únicamente en difundir logros, sino en participar en la construcción de esa coherencia junto al negocio. Reconoce que, desde la consultoría, además, no siempre resulta sencillo plantear estos cambios a los clientes, especialmente cuando afectan a decisiones estratégicas u operativas.



LUCES: Reivindicación de la autenticidad como un activo estratégico susceptible de ser medido y gestionado. Defensa de la escucha activa, la medición y la coherencia entre estrategia, operaciones y comunicación. Visión de la comunicación como parte del proceso de transformación y no solo como vehículo para transmitir resultados.

SOMBRAS: Persisten organizaciones que desconocen qué esperan realmente sus grupos de interés o que centran sus esfuerzos en comunicar sin revisar previamente sus decisiones. La creciente exigencia social incrementa las expectativas sobre las empresas y obliga a priorizar aquellas áreas donde realmente pueden generar un impacto coherente con su propósito.

Si la autenticidad puede medirse, ¿dedicamos el mismo esfuerzo a escuchar las expectativas de nuestros públicos que a comunicar nuestros logros?



ESCÚCHALO EN SPOTIFY



Joan Ramon VILAMITJANA

Socio fundador
de Paradigm

TEMPORADA 8 EPISODIO 65

**LA COMUNICACIÓN DEBE MIRAR
MÁS ALLÁ DE LA COMUNICACIÓN**



*La comunicación no tiene sentido
si no está al servicio del negocio.*

Joan Ramón Vilamitjana sostiene que el creciente protagonismo de los asuntos corporativos responde a un cambio profundo en el entorno empresarial. La sucesión de crisis geopolíticas, regulatorias y económicas ha aumentado la vulnerabilidad de las organizaciones y ha hecho insuficiente una comunicación centrada únicamente en los medios o en la gestión reputacional. En su opinión, las compañías necesitan una visión integral que permita interpretar el contexto y anticipar cómo los cambios externos pueden afectar al negocio.

Desde esa convicción nace Paradigm, una firma que combina la metodología y el rigor aprendidos en una multinacional con la flexibilidad de una consultora independiente. Defiende que el valor diferencial ya no reside en la capacidad de ejecutar tareas, sino en aportar criterio, anticipación y acompañamiento estratégico a los comités de dirección para facilitar decisiones en entornos cada vez más complejos.

INTERPRETAR EL CONTEXTO PARA TOMAR MEJORES DECISIONES

Vilamitjana reivindica una evolución de la función de comunicación hacia una gestión integrada de todos los grupos de interés. Considera que los profesionales de la comunicación están especialmente preparados para asumir ese papel porque su trabajo comienza escuchando el entorno, interpretando el ruido y trasladando esa información a la dirección de forma clara y útil para el negocio.

También reflexiona sobre la evolución del propio sector, donde prevé la convivencia entre grandes grupos y consultoras más especializadas, con una mayor implicación directa de perfiles sénior. Respecto a la inteligencia artificial, reconoce su impacto transformador, pero sostiene que el verdadero valor seguirá estando en la experiencia, el criterio y la capacidad humana para interpretar la realidad y convertir la información en decisiones.



LUCES: Defensa de una comunicación plenamente integrada en la estrategia empresarial y orientada a la toma de decisiones. Reivindicación de la escucha, la anticipación y la interpretación del contexto como competencias diferenciales. Visión del talento sénior y de la cercanía al cliente como elementos de valor añadido en la consultoría.

SOMBRA: El aumento de la complejidad geopolítica, regulatoria e informativa exige nuevas capacidades que muchas organizaciones aún están desarrollando. La sobreabundancia de información y la rapidez con la que cambian los escenarios dificultan cada vez más la toma de decisiones y obligan a redefinir el papel tradicional de la comunicación.

*En un entorno saturado de
información, ¿será la
capacidad de interpretar el
contexto el principal valor
que la comunicación aporte
al negocio?*



ESÚCHALO EN SPOTIFY





Patricia FERNÁNDEZ DE LIS

Corresponsal científica de El País

TEMPORADA 8 EPISODIO 66

EXPLICAR LA CIENCIA PARA EXPLICAR EL MUNDO



Hay que ser honestos con los lectores si no sabes responder a sus preguntas.

Patricia Fernández de Lis analiza la evolución del periodismo científico desde una doble perspectiva: el cambio en la consideración de esta especialidad dentro de los medios y el creciente protagonismo que la ciencia y la tecnología han adquirido en la vida cotidiana. Recuerda que durante años estos contenidos quedaron relegados a suplementos o espacios especializados, pero sostiene que la pandemia evidenció que la ciencia ya no es un asunto periférico, sino una herramienta imprescindible para comprender la realidad y tomar decisiones informadas.

Defiende que un periodista científico debe ser, ante todo, un buen periodista: curioso, riguroso y capaz de traducir conceptos complejos a un lenguaje comprensible sin perder precisión. A su juicio, el reto no es acumular conocimientos científicos, sino formular las preguntas adecuadas, contextualizar la información y distinguir entre evidencia y opinión.

EL RIGOR FRENTE AL RUIDO

La conversación abordó también el impacto de la pandemia, la desinformación y las redes sociales. Fernández de Lis reconoce que la COVID-19 puso a prueba tanto a los medios como al propio periodismo científico, obligando a informar en un contexto de enorme incertidumbre y con evidencias todavía incompletas. En ese escenario, reivindica la honestidad como principio periodístico: explicar lo que se sabe, pero también reconocer aquello que todavía se desconoce.

Respecto al presente, muestra su preocupación por el efecto de los algoritmos y la sobreabundancia de información, que premian mensajes simples y categóricos frente a la complejidad propia del conocimiento científico. También advierte de que la inteligencia artificial plantea nuevos desafíos para el periodismo, aunque considera que el criterio, el oficio y la capacidad de preguntar continúan siendo atributos exclusivamente humanos.



LUCES: Reivindicación del periodismo científico como una pieza esencial para comprender una sociedad cada vez más condicionada por la ciencia y la tecnología. Defensa del rigor, la especialización y la honestidad como pilares del oficio. Valoración del papel de los periodistas como traductores del conocimiento para la ciudadanía.

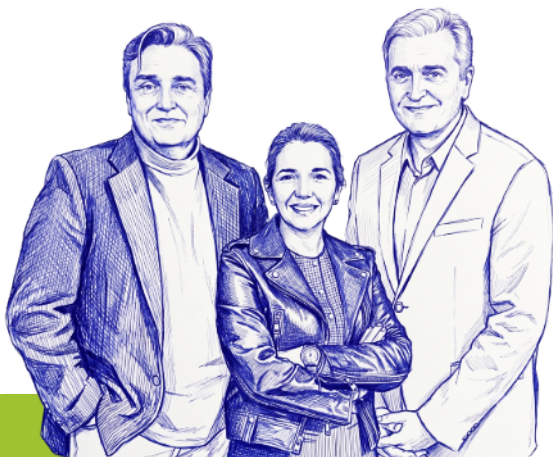
SOMBRAS: Persisten la desinformación, el exceso de ruido y la difusión de contenidos sin base científica, especialmente en redes sociales. La velocidad del entorno digital y la incertidumbre inherente a la investigación dificultan trasladar explicaciones rigurosas a una ciudadanía que demanda respuestas inmediatas y categóricas.

En un entorno donde los algoritmos premian las certezas, ¿cómo puede el periodismo seguir defendiendo el rigor cuando la respuesta más honesta muchas veces es «todavía no lo sabemos»?



ESÚCHALO EN SPOTIFY





MOURIZ, REY y GEIJO

Junta directiva
de Dircom

TEMPORADA 8 EPISODIO 67

**DIRCOM QUIERE RECUPERAR LA
INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN**



*No queremos que Dircom sea un lugar
para estar, sino para participar.*

La nueva junta directiva de Dircom pretende reforzar el papel estratégico de la comunicación y recuperar la influencia que, a su juicio, la profesión ha ido perdiendo en los últimos años. Joaquín Mouriz, Nieves Rey y Fernando Geijo coinciden en que el contexto actual, marcado por la IA, la transformación de las organizaciones y los cambios en el entorno empresarial, exige una asociación más útil, abierta y conectada con las necesidades reales de los profesionales. Defienden la necesidad de abandonar la endogamia del sector y de trasladar el valor de la comunicación a quienes toman las decisiones en las empresas, las instituciones y las escuelas de negocio. Quieren reforzar su papel como punto de encuentro del sector, impulsar la formación en comunicación y en negocio, estrechar la colaboración con otras entidades y recuperar el peso de la profesión en espacios donde se define estrategia empresarial.

UNA ASOCIACIÓN MÁS PARTICIPATIVA Y MÁS ABIERTA

Esta nueva etapa pasa por revisar el funcionamiento interno de Dircom, su modelo de gobernanza, la relación con los territorios y la implicación de los asociados. Anuncian una mayor apertura a nuevas ideas, una comisión específica para jóvenes profesionales y nuevos modelos de mentoring que favorezcan el intercambio de conocimiento entre generaciones. Abordan la relación entre empresas y agencias, la necesidad de mejorar determinadas prácticas en los concursos, el papel de la comunicación interna y la importancia de que los futuros directivos reciban formación en comunicación durante su etapa académica. Todo ello con un objetivo común: reforzar el

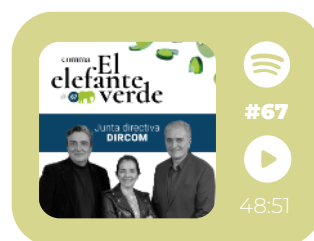
reconocimiento de la
función y demostrar su
contribución al negocio.



LUCES: Encabezan un ejercicio de autocritica sobre la situación de la profesión y apuestan por una Dircom más útil, participativa y abierta a la colaboración. Reivindican la formación, la influencia institucional, el trabajo conjunto con otras asociaciones y la incorporación de los jóvenes como elementos clave.

SOMBRA: Reconocen la pérdida de influencia de la comunicación en muchas organizaciones, el desconocimiento que aún existe sobre su valor estratégico, la excesiva endogamia del sector y la necesidad de recuperar el reconocimiento de los profesionales en los espacios de decisión. Identifican como retos pendientes la relación entre empresas y agencias, la actualización de los modelos asociativos y la adaptación al impacto de la inteligencia artificial.

*Si la comunicación quiere
recuperar influencia, ¿debe
empezar por cambiar la forma
en la que se relaciona consigo
misma y con el resto del
ecosistema empresarial?*



ESÚCHALO EN SPOTIFY



Juan FRANCÉS

Director de marca y reputación de Mapfre

TEMPORADA 8 EPISODIO 68

LA MARCA SOLO CAMBIA CUANDO LA EMPRESA YA HA CAMBIADO



Si el rediseño de tu marca no tiene una verdad detrás, no tendrá mucho recorrido.

Juan Francés explica cómo MAPFRE ha abordado la renovación de su identidad visual tras un proceso de dos años de análisis, reflexión y trabajo interno. Lejos de plantear el cambio como un ejercicio estético, sostiene que la nueva marca responde a una transformación previa de la compañía y a la necesidad de proyectar hacia el exterior una realidad que ya existía dentro de la organización. El proceso comenzó con un diagnóstico para conocer la percepción de empleados, clientes y directivos, identificar fortalezas y debilidades y comprobar si la imagen seguía representando el momento que atravesaba la empresa.

La renovación persigue reforzar la diferenciación de MAPFRE, especialmente entre las generaciones más jóvenes, y proyectar una imagen más cercana, humana, sencilla y adaptada a los entornos digitales, sin perder el legado de una compañía con más de noventa años de historia. Insiste en que el cambio de identidad visual

es solo una parte de un proyecto mucho más amplio, basado en la coherencia entre la promesa de marca y la experiencia que recibe el cliente.

UNA MARCA SE CONSTRUYE DESDE DENTRO

Un proceso de estas características exige escuchar antes de actuar, implicar a toda la organización y apoyarse en especialistas externos con metodología y experiencia. El éxito del proyecto ha dependido tanto del consenso interno como de una implantación cuidadosamente planificada en todos los países donde opera la compañía. El verdadero reto comienza después del lanzamiento: garantizar que todos los puntos de contacto con el cliente reflejen la nueva

identidad y mantengan una experiencia coherente. Para Juan Francés, una marca solo genera valor cuando existe una verdad detrás de ella y cuando la evolución de su identidad responde a cambios reales en la organización, y no únicamente a una decisión estética.



LUCES: Defensa de la marca como un activo estratégico vinculado al negocio y a la reputación. Reivindicación del análisis previo, la escucha, la participación interna y el apoyo de consultoras especializadas para afrontar procesos de transformación. Apuesta por la coherencia entre identidad, posicionamiento y experiencia de cliente como base para generar confianza.

SOMBRAS: Una marca pierde capacidad de diferenciación cuando deja de evolucionar al ritmo de la empresa y de las expectativas de sus públicos. La falta de coherencia entre lo que una organización comunica y la experiencia que ofrece puede afectar a su credibilidad y reputación. Además, procesos de esta magnitud requieren tiempo, consenso interno, una planificación compleja y una implantación progresiva.

¿Está la identidad de tu organización reflejando realmente lo que la empresa es hoy o sigue proyectando la compañía que fue hace años?



ESÚCHALO EN SPOTIFY

Marta RODRÍGUEZ

Asesora estratégica de contenidos

TEMPORADA 8 EPISODIO 69

**DEL CONTENIDO QUE FUNCIONA
AL CONTENIDO QUE CONECTA**



Debemos integrar el contenido dentro de la estrategia de marca y comunicación.

Marta Rodríguez Ruíz analiza la evolución de la comunicación digital a partir de la irrupción del *User Generated Content* (UGC), un formato que no sustituye a los *influencers*, sino que incorpora una nueva forma de crear contenidos más naturales, cercanos y orientados a generar conexión con las audiencias. El valor de estos creadores no reside en el tamaño de su comunidad, sino en su capacidad para producir contenidos que las marcas publican en sus propios canales y que resultan creíbles para el usuario.

La conversación aborda las diferencias entre UGC, *influencers* y *microinfluencers*, el auge de este nuevo perfil profesional y los riesgos derivados de su rápida expansión, especialmente la proliferación de creadores sin la preparación suficiente. Insiste en que el UGC no debe entenderse como una acción aislada, sino como parte de una estrategia continuada de contenidos, integrada en el conjunto

de la comunicación de la marca y adaptada a cada sector y público.

LA ESTRATEGIA SIGUE SIENDO EL FACTOR DIFERENCIAL

Marta Rodríguez defiende que el éxito no depende del formato utilizado, sino de la capacidad para responder a las necesidades reales de la audiencia. Considera que la convivencia entre contenidos propios, *influencers*, *microinfluencers* y UGC es posible siempre que cada uno cumpla una función dentro de la estrategia. También pone en valor la profesionalización del sector, tanto en la selección y acompañamiento de los creadores como en la protección de sus derechos y en la medición de resultados. En el tramo final, reflexiona sobre el impacto de la inteligencia artificial. Reconoce que agiliza la producción de contenidos, pero sostiene que la creatividad, la capacidad para conectar con las personas y el pensamiento estratégico siguen dependiendo del talento humano. Además, advierte del riesgo de que la IA reduzca las oportunidades de aprendizaje de los perfiles más

junior, fundamentales para garantizar el relevo generacional de la profesión.

LUCES: Reivindicación del UGC como complemento dentro de una estrategia de contenidos más amplia. Defensa de la planificación a largo plazo, la segmentación de audiencias y la profesionalización de un ámbito en expansión. Valoración de la estrategia y del talento humano como elementos diferenciales frente a la automatización.

SOMBRA: Riesgo de una burbuja de creadores impulsada por la demanda y la formación acelerada. Persisten dificultades para identificar perfiles de calidad, integrar correctamente el UGC en las estrategias de comunicación y evitar la saturación de contenidos y mensajes comerciales.

¿Sabemos qué papel debe desempeñar cada tipo de creador dentro de nuestra estrategia de comunicación?



ESÚCHALO EN SPOTIFY





Arantxa SASIAMBARRENA

Socia fundadora
de Noaway

TEMPORADA 8 EPISODIO 70

**HUMANIZAR EL LIDERAZGO PARA
TRANSFORMAR LAS ORGANIZACIONES**



Confundimos abundancia con consumismo. Este nos ha llevado a producir, y esa producción a la rapidez.

Arantxa Sasiambarrena cierra la octava temporada de nuestro podcast con una reflexión sobre el liderazgo en un contexto marcado por la aceleración, la incertidumbre y el agotamiento. Atribuye el cansancio que percibe en muchos directivos a un modelo que ha identificado el éxito con la productividad y la acumulación, relegando el bienestar, la reflexión y el propósito. Frente a esa lógica, propone recuperar el espacio para pensar, crear y cuidar de las personas, tanto dentro como fuera de las organizaciones. A lo largo de la conversación sostiene que la IA no debe entenderse únicamente como una amenaza, sino como una oportunidad para liberar tiempo de tareas repetitivas y dedicarlo a actividades de mayor valor, como la creatividad, el pensamiento estratégico, la conversación o la toma de decisiones. En su opinión, el reto no es incorporar más información, sino distinguir entre informarse y transformarse, apostando por una formación

que integre disciplinas como la filosofía, la ética, el arte o las relaciones humanas.

LA EMPRESA DEL FUTURO SERÁ MÁS HUMANA, MÁS ÁGIL Y CON PROPÓSITO

Se habla también de la evolución de las organizaciones y del liderazgo. Arantxa defiende que las empresas deberán aprender a desenvolverse en un entorno de incertidumbre permanente, con modelos más flexibles, sistémicos y conectados entre personas, equipos e industrias. Considera que el propósito, la sostenibilidad entendida como capacidad de perdurar y el liderazgo humanista serán elementos decisivos para afrontar ese escenario. También reflexiona sobre los cambios generacionales, el teletrabajo, la necesidad de despertar la curiosidad y el papel que desempeñará la transformación de las empresas. Cree que organizaciones más pequeñas podrán



adaptarse con mayor rapidez y que el futuro exigirá líderes capaces de convivir con el cambio, asumir la vulnerabilidad y dedicar más tiempo a "ser" que a "hacer".

LUCES: Defensa de un liderazgo más humano, consciente y conectado con el propósito. Reivindicación de la reflexión, la curiosidad, la formación continua y el pensamiento sistémico como herramientas para afrontar la incertidumbre. Visión de la inteligencia artificial como una oportunidad para dedicar más tiempo a las tareas de mayor valor.

SOMBRA: El agotamiento, la aceleración permanente, la confusión entre productividad y éxito, la pérdida de espacios para pensar y el miedo al cambio dificultan la transformación de personas y organizaciones. Advierte también de que la incertidumbre dejará de ser coyuntural para convertirse en una condición estructural del entorno.

A qué dedicamos más tiempo, ¿a hacer o a ser?



ESÚCHALO EN SPOTIFY



CLAVES

- 1. La inteligencia artificial amplifica, pero no sustituye el criterio.** La tecnología atraviesa toda la temporada como un acelerador del cambio. Los invitados coinciden en que su verdadero valor dependerá de la capacidad de las personas para aportar pensamiento crítico, contexto y criterio.
- 2. La comunicación forma parte del liderazgo.** La comunicación deja de entenderse como una función de apoyo para consolidarse como una competencia inherente al liderazgo, la reputación y la relación con los grupos de interés.
- 3. La estrategia sigue siendo más importante que las herramientas.** Ya sea en la gestión de la reputación, en los contenidos digitales o en la transformación empresarial, las decisiones estratégicas prevalecen sobre los formatos o las tecnologías disponibles.
- 4. El propósito necesita traducirse en decisiones.** Los episodios insisten en que el propósito solo genera confianza cuando se refleja en la cultura, el comportamiento y las decisiones de las organizaciones.
- 5. Aprender deja de ser un momento para convertirse en un proceso continuo.** La velocidad del cambio obliga a sustituir modelos de formación puntuales por un aprendizaje permanente, abierto y multidisciplinar.
- 6. El liderazgo del futuro será más humano.** La incertidumbre, la complejidad y la automatización refuerzan el valor de capacidades como la escucha, la curiosidad, la empatía, la creatividad y la gestión de personas.
- 7. Adaptarse ya no es una opción.** Empresas, profesionales e instituciones afrontan un escenario donde la capacidad de evolucionar con rapidez será determinante para seguir siendo relevantes.

CONCLUSIÓN

La octava temporada de *El elefante verde* tiene un hilo común: el verdadero desafío es aprender a liderar organizaciones capaces de desenvolverse en un entorno de transformación permanente.

Los invitados abordan el cambio desde perspectivas muy distintas, pero convergen en varios principios comunes: la tecnología debe estar al servicio de las personas; la comunicación solo genera valor cuando forma parte de la estrategia; el liderazgo exige propósito, coherencia y capacidad de adaptación; y la formación continua se convierte en una condición imprescindible para afrontar un futuro incierto.

La temporada tampoco elude las tensiones que acompañan esta transformación: el agotamiento de los líderes, la velocidad del cambio, la sobreabundancia de información, la irrupción de la inteligencia artificial o la necesidad de reconstruir la confianza en organizaciones y marcas.

En definitiva, esta temporada va de actitud: liderar con criterio, aprender de forma permanente y situar a las personas en el centro de la transformación. Porque, si algo muestran estas ocho conversaciones, es que el futuro pertenecerá a quienes sean capaces de combinar tecnología, estrategia y humanidad.



El elefante comma verde

El elefante verde es un espacio de debate, escucha y provocación creado por Agencia comma en torno a la comunicación consciente, su papel en la sociedad y la responsabilidad de los que trabajamos en el sector.