

ESTUDIOS

El líder como generador de “Armonía” en la empresa

Fulgencia Bacigalupe Faz¹

Resumen: Según la RAE, armonía es la unión y combinación de sonidos simultáneos y diferentes, pero acordes. Es sinónimo de equilibrio, acuerdo, concordancia, fraternidad y conciliación entre otros, considerándose como la proporción de unas cosas con otras en el conjunto que las componen, así como la amistad y buena correspondencia entre personas.

Esta armonía es vehículo necesario para la consecución del bien común, entendido este, como la búsqueda del bien de todas las personas sin excepción.

Considerando las definiciones anteriores como base del funcionamiento de una orquesta, se procede a establecer una similitud entre los valores desarrollados en dicha gestión y su aplicación a la empresa, con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia.

Ambas organizaciones tienen unas metas que sobrepasan los intereses personales de sus integrantes. En ambos casos es posible que ocurra esta confluencia de intereses si se genera la “Armonía” necesaria orientada al “Bien Común”.

Palabras Clave: *Armonía; Bien Común; Escucha atenta; Diálogo entre iguales; Desarrollo Humano Integral; Liderazgo transformacional; Espíritu de servicio.*

Fecha de recepción: 1 de julio de 2021.

Fecha de admisión definitiva: 6 de julio de 2022.

¹ Universidad Católica San Antonio de Murcia, <https://orcid.org/0000-0001-7355-1186>, fbacigalupe@ucam.edu.

The leader as a generator of “Harmony” in the company

Abstract: According to the RAE, harmony is the union and combination of simultaneous and different sounds, but chords. It is synonymous with balance, agreement, concordance, fraternity and conciliation among others, being considered as the proportion of some things with others in the group that compose them, as well as friendship and good correspondence between people.

This harmony is a necessary vehicle for the achievement of the common good, understood as the search for the good of all people without exception.

Considering the previous definitions as the basis for the operation of an orchestra, a similarity is established between the values developed in said management and their application to the company, with the aim of achieving maximum efficiency.

Both organizations have goals that go beyond the personal interests of their members. In both cases, it is possible that this confluence of interests occurs if the necessary “Harmony” oriented towards the “Common Good” is generated.

Key words: *Harmony; Common benefit; Listen carefully; Dialogue between equals; Integral Human Development; Transformational leadership; Spirit of service.*

Le dirigeant en tant que générateur d’“harmonie” dans l’entreprise

Résumé: Selon le RAE, l’harmonie est l’union et la combinaison de sons simultanés et différents, mais en accord. Il est synonyme d’équilibre, d’accord, de concordance, de fraternité et de conciliation entre autres, étant considéré comme la proportion de certaines choses avec d’autres dans l’ensemble qui les compose, ainsi que d’amitié et de bonne correspondance entre les personnes.

Cette harmonie est un vecteur nécessaire à la réalisation du bien commun, entendu comme la recherche du bien de tous les hommes sans exception.

Considérant les définitions ci-dessus comme la base du fonctionnement d’un orchestre, nous procédons à l’établissement d’une similitude entre les valeurs développées dans cette gestion et leur application à l’entreprise, dans le but d’atteindre une efficacité maximale.

Les deux organisations ont des objectifs qui vont au-delà des intérêts personnels de leurs membres. Dans les deux cas, cette confluence d’intérêts est possible si l’on crée l’harmonie nécessaire orientée vers le “bien commun”.

Mots clé: *Harmonie; bien commun; écoute attentive; dialogue entre pairs; développement humain intégral; leadership transformationnel; esprit de service.*

I. Introducción

“El primer capital que se debe salvaguardar y valorar es el hombre, la persona en su integridad” (CiV, n.25). La principal riqueza de una empresa radica en su capital humano, lo que hace primordial prestar una atención especial a su gestión con el fin de alcanzar la total coordinación, sincronización y crecimiento de todos sus integrantes.

Este conjunto de personas que integran el capital humano, se ven influenciadas por factores externos diversos que, podrán llegar a determinar su comportamiento en el ámbito laboral. Así mismo, poseen valores que los diferencian a unos de otros. La diversidad de valores, circunstancias personales, así como de conocimientos

permitirán crear potencialidades para que determinada población apropie sus singularidades y su entorno, y transforme y genere condiciones positivas locales y sostenibles en beneficio de las personas y del colectivo (Aponte, y Vásquez, 2020).

Al considerar este universo de capacidades que tienen a su disposición las diferentes organizaciones, ya sean económicas, artísticas o de cualquier otra naturaleza, se conseguirá una optimización de recursos, así como la integración de todos y cada uno de los componentes del capital humano en pro del bien común. Así lo entiende Fernández (2005) cuando habla de la grandeza cultural de las organizaciones: "Las organizaciones manifiestan parte de su grandeza al asumir la diferencia, no al excluirla. La uniformidad mata" (p. 40).

La diversidad enriquecedora que aporta el factor humano, invita a los responsables de la dirección, a poner un mayor empeño en conseguir la compenetración de todos sus miembros, de tal manera que cada uno de ellos sea capaz, de ofrecer lo mejor de sí mismo en beneficio del bien común. Para que esto ocurra, en la empresa debe existir ese equilibrio que genera la armonía y que, a su vez engrandece el espíritu de colaboración y cooperación de los integrantes de la organización.

Siguiendo la exposición anterior, se plantea la cuestión de cómo conseguir que estas personas, que forman el capital humano de una organización, se sientan realizadas y valoradas, tanto a nivel profesional como personal, con el fin de propiciar desarrollo humano integral (DHI) en el ámbito laboral.

El desarrollo humano integral –desarrollo de todo el hombre y de todos los hombres– abarca la vida entera y, por tanto, no queda excluido de la empresa. El desarrollo humano en la empresa tiene lugar por el trabajo y la convivencia dentro de la organización empresarial (Melé, 2018).

Realmente, gran parte de la responsabilidad de valorar, motivar y contribuir al desarrollo de los integrantes de este capital humano, recae en el líder de la organización, mediante el apoyo, la orientación, la escucha activa y la valoración del esfuerzo realizado por cada una de las personas a su cargo.

Adquiere especial importancia el proceso motivacional a la hora de crear un entorno laboral capaz de poner en valor a sus integrantes:

Los procesos motivacionales son importantes en los entornos laborales de las empresas,

entendiendo que el trabajador es el alma de la misma, y que influye directamente en su productividad y crecimiento. Es por ello que es importante generar todas las herramientas necesarias para crear las condiciones laborales idóneas para que el trabajador se sienta a gusto en su entorno y se generen los resultados propuestos que no es más que crear ambientes laborales en armonía y que se reconozca el valor y talento humano que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones (Quimis, Cañarte, Campos y Figueroa, 2018).

Esta labor motivadora, debe ir orientada a la consecución de la felicidad mediante el desarrollo de la profesión, haciendo participar a las personas de un todo que sobrepasa su individualidad. Tal y como lo expresa Fernández (2005) “En la búsqueda entusiasta de la felicidad hay que concederse la oportunidad de encontrar la dicha en el desarrollo profesional” (p. 26).

Este planteamiento sobre la labor motivadora desempeñada por un líder, de alguna forma, ofrece la oportunidad de realizar un análisis comparativo entre el trabajo realizado por un director de orquesta, donde una cantidad de sonidos que por sí solos nada dicen, una vez coordinados bajo su batuta llegan a crear algo realmente bello, y el desempeñado por un gerente empresarial que se sienta animado a transformar su organización en un espacio generador de belleza y armonía.

Así lo han planteado anteriormente algunos autores, al realizar una comparación entre la dirección empresarial y la dirección musical de una orquesta:

Podemos comparar el gobierno corporativo con una orquesta sinfónica, porque podemos decir que los miembros de la junta son realmente músicos / artistas, que intentan dar un tono (Dumitrascu, Feleaga.N y Feleaga.L, 2014).

Así mismo, es relevante atender a las relaciones que se producen entre las organizaciones y sus grupos de interés, en las que se reflejan su misión, su visión y sus valores como una unidad que, da forma a la cultura empresarial que le es propia.

En el caso de una orquesta, uno de sus principales grupos de interés es el público. Este público, es consciente de que una misma obra musical puede interpretarse de diferentes maneras, aunque los músicos integrantes de la orquesta, así como la partitura, sean los mismos. Esta interpretación sufre variaciones en función de la persona que está al frente de la dirección, lo que pone de relieve que, realmente la figura del director, es fundamental en el resultado obtenido.

La obtención de resultados orientada a la satisfacción del público, requiere la interiorización de determinados valores y principios, tanto por parte del director, como de los propios músicos integrantes de la orquesta, ambos deben basarse en

el respeto, el diálogo entre iguales, la escucha atenta, la confianza y la tolerancia. Sin estos componentes, que deben ser el fundamento de su actuación, no sería posible conseguir un resultado armonioso.

De la misma forma, en una organización empresarial, se hace necesario interiorizar y poner en práctica estos valores y conductas, con el fin de crear un ambiente familiar en el que todos se ocupen de todos, y se produzca una sinergia positiva, o dicho de otra forma, unos resultados superiores a la suma de las capacidades de cada uno de sus integrantes, para, de esta manera, colaborar en la consecución de un desarrollo humano pleno, generador de beneficios intangibles para la organización y sus diferentes grupos de interés.

el gobierno corporativo debería ser más proactivo y ser entendido vital como el agua y el fuego... debe ser una buena educación en este sentido y además no debe verse como una tendencia, debe verse como un estilo de vida, como una estrategia a largo plazo, con beneficios intangibles para todos los grupos de interés, tanto a corto como a largo plazo (Dumitrascu et al, 2014).

2. Estructura y organización de la orquesta Vs empresa

Para Schrerchen (1992), la orquesta está compuesta por una "multiplicidad de seres humanos que toca un conjunto multiforme de instrumentos musicales" (p.1). Este conjunto de seres humanos que forman la orquesta, son el instrumento del que se vale el director, un organismo viviente, integrado por artistas experimentados. En el ámbito económico, el director de una empresa cuenta así mismo, con un equipo de profesionales experimentados, que desempeñan su labor para la consecución de un fin empresarial.

Ambas organizaciones, de igual forma, se relacionan con el exterior como entes con personalidad y cultura propias, la orquesta con el público y la empresa con sus *stakeholders*. Esto hace que cobre gran importancia la existencia de esa armonía interna, que permitirá mejorar la percepción externa que se tiene de ellas.

En el caso de la orquesta, al asistir a una representación musical, suele ser normal para el público pensar que, los músicos se están dedicando a lo que realmente les gusta, las personas que escuchan, únicamente disfrutan un momento de ocio, es algo que les llena de satisfacción. Normalmente, nadie piensa en el trabajo, el esfuerzo y la dedicación que hay detrás de esa interpretación musical, están simplemente deleitándose con la música.

El público normalmente, no percibe la realidad de dicha representación musical, no es consciente de que los músicos están desempeñando su trabajo, que una orquesta tiene una organización jerárquica similar a la de una empresa, que son un equipo necesitado de la coordinación y guía de un líder y que hay muchos ensayos detrás de esa representación. En definitiva, que es una organización similar a una empresa y, por tanto, existe un día a día de trabajo que es necesario gestionar.

Pese a esta similitud, algo diferencia la orquesta de cualquier otro tipo de organización empresarial. Crean arte y, el arte, es sinónimo de entrega, de gratuidad, de amor, de belleza. Por este motivo, puede parecer complicada la posibilidad de trasladar todas estas particularidades a una empresa con el fin de hacer del lugar de trabajo un espacio para el crecimiento y el disfrute.

Los integrantes de una orquesta, en el desarrollo de sus funciones, se ven inmersos en una espiral en movimiento, la música los envuelve, se dejan llevar por el ritmo, están integrados en la armonía que se genera, esto hace que toquen sus instrumentos con sentimiento, algo que va más allá de la técnica que deben controlar. Realmente disfrutan en el desempeño de su trabajo.

A pesar de esta diferencia existente en el tipo de actividad desempeñada ¿qué pueden tener en común estas dos formas de organización? algo realmente importante, la necesidad de generar bienes relacionales, bienes de creatividad y reciprocidad. “Cualquier forma de trabajo tiene detrás una idea sobre la relación que el ser humano puede o debe establecer con lo otro de sí” (LS, n. 125).

Esta relación que se genera entre los seres humanos en el trabajo, Bruni (2009) la define como bienes relacionales, bienes hechos de relaciones que se producen y consumen simultáneamente por todos los participantes y, aunque no tienen precio, ya que no son materiales, tienen valor. Se hace necesario, que en una organización se promuevan y desarrollen este tipo de bienes basados en la existencia valores como la gratuidad y la reciprocidad.

Para Aponte y Vásquez (2020) la educación es considerada como generadora de conocimiento y por tanto es capaz de transformar la realidad social poniendo en el centro a las personas

Realidad que requiere un Capital Humano consciente y proactivo, un Capital Estructural al servicio de las personas, un Capital Relacional como puente articulador de sinergias cognitivas y un Capital Social como resultado de una “perfecta” armonía entre las partes conformantes de determinado territorio.

Si se dan estas condiciones, se practica la creatividad en el trabajo y se fomentan las relaciones basadas en la sinceridad, se conseguirá que las personas disfruten plenamente con su trabajo. Así lo manifiesta Fernández (2005) "Un cierto grado de pasión, de entusiasmo, de arrebató, es preciso en el desarrollo de cualquier actividad" (p. 38).

Una persona que disfruta en el desempeño de su trabajo, ya sea en una orquesta, ya sea en una empresa, es capaz de encontrar la felicidad y poseerá más facilidad para desarrollarse, tanto a nivel profesional como personal, un DHI en toda su amplitud a través del ejercicio de su profesión.

Desde esta perspectiva, se va a llevar a cabo el análisis de la posible similitud entre la organización funcional y jerárquica en las que se sustentan tanto la orquesta, como la empresa, valorando las cualidades que debe poseer un líder para alcanzar la máxima armonía en la organización, con la intención de fomentar la cooperación, el desarrollo de la creatividad y la generación de bienes relacionales tan necesarios en todas las organizaciones.

Según expone Gansch (2011), el funcionamiento de una orquesta supone un ejemplo de creatividad, apertura y capacidad de recepción para las empresas, una orquesta posee, al igual que una empresa una gestión claramente estructurada así como una estrategia de resolución de conflictos.

En lo referente a la organización funcional, una orquesta, al igual que una empresa, está integrada por diferentes *departamentos*, cada uno de los cuales tiene encomendadas unas tareas que contribuirán a la consecución de los objetivos últimos de la organización, objetivos que superan los intereses particulares de cada uno de sus integrantes.

En ambos casos, se requiere una total coordinación y comunión entre ellos para la consecución del bien común, esto es posible gracias a la armonía, que como se ha definido en el inicio de este artículo es sinónimo de equilibrio, acuerdo, concordancia, fraternidad y conciliación.

Cada uno de estos *departamentos*, en sendas organizaciones, contribuye a la consecución de los objetivos generales con sus particularidades. En el caso de la orquesta debido a las propias características de los instrumentos que los componen y, en el caso de una empresa con la diferente formación de sus integrantes y las tareas que desempeñan dentro de la actividad que le es propia.

En lo que respecta a su estructura jerárquica, existe así mismo una similitud más entre la orquesta y la organización empresarial. Tanto el gerente de una empresa, como el director de una orquesta se apoyan en los mandos intermedios para llevar a cabo su labor. Estos mandos intermedios están representados por los jefes de departamento en el caso de la empresa y en los jefes de cuerda de cada grupo de instrumentos, en el caso de la orquesta.

A su vez, ambas organizaciones son consideradas como sistemas con cultura propia, entendiéndose esta, como la forma en la que se relacionan tanto a nivel interno, como externo. Esta cultura organizacional se convierte, por tanto, en el eje de sus relaciones verticales o jerárquicas y horizontales o funcionales.

Si se analizan por separado cada uno de estos departamentos o grupos de instrumentos, en su caso, se puede observar que la estructura organizativa de una orquesta no difiere tanto de la organización empresarial. Lo importante es, que los instrumentistas de un mismo grupo y los integrantes de los diferentes departamentos de una organización empresarial, se sientan unidos en perfecta comunión.

Una breve descripción de los diferentes grupos de instrumentos y la similitud que se puede establecer con los diferentes departamentos de una organización empresarial, puede ayudar a entender el similar funcionamiento de ambas, así como la importante labor desempeñada por ambos líderes o directores.

En primer lugar, en la orquesta, destaca el grupo de *instrumentos de cuerda*, integrado por violines, violas, cellos y bajos. Esta familia de instrumentos tiene un papel primordial ya que normalmente, es la que lleva la melodía de la obra y las partes más importantes.

Precisamente por ser este grupo de instrumentos el más relevante, su jefe de cuerda o concertino es la persona de confianza del director, esta confianza debe ser mutua, basada en la honestidad, la sinceridad, la tolerancia y sobre todo el respeto.

El concertino, debe ser la persona en la que el director delegue algunas cuestiones importantes respecto al funcionamiento de la orquesta, tales como la afinación, la colocación de los músicos, la unión y cohesión de los integrantes de cada grupo y la eliminación de los obstáculos existentes en la realización de los ensayos (Scherchen, 1992).

En definitiva, su principal función es allanar el camino del director para que este pueda centrarse en su tarea principal, que se puede resumir en integrar las vo-

luntades de todos los componentes y comportarse como un líder de líderes (Parra de la, 2013).

A nivel empresarial, podría considerarse que el *departamento contable y financiero* presenta grandes similitudes con este grupo de instrumentos debido a las funciones que desempeña. Entre estas funciones se encuentran, la elaboración de presupuestos, realización de procesos contables, control interno y administración de proyectos y conocimiento del mercado. Todo ello, hace que en él se asuma una gran responsabilidad dentro de la organización empresarial; de alguna manera, se podría considerar que este departamento lleva la melodía de la empresa.

Puede ser frecuente que la persona de confianza del gerente, se encuentre en el jefe de este departamento el cual, a su vez, debe realizar la labor de coordinación del personal a su cargo, así como mantener una relación fluida con el resto de miembros de la empresa.

De esta forma, al igual que ocurre con el director de orquesta, un gerente debe pensar quién será su persona de confianza, las funciones que es capaz de delegar, porque no es capaz de delegar en algunas ocasiones y otras cuestiones relacionadas con el día a día de su trabajo.

Resulta por tanto, de vital importancia en una organización empresarial, superar la inseguridad que puede suponer la delegación de funciones, mediante la creación de vínculos sinceros y duraderos, basados en la confianza mutua. De hecho, delegar significa confiar, tener la certeza de que la persona en la que se delega pondrá el mismo empeño en el desarrollo de las funciones que uno mismo.

Saber delegar y enseñar, esto implica tener magnanimidad, que consiste en la grandeza del alma que se alimenta de audacia y que exige contar con los colaboradores (Fernández. J, 2005, p. 153).

Otro de los grupos de instrumentos que destaca en la orquesta, es el grupo de instrumentos de *viento-madera*, Integrado entre otros, por la flauta, el clarinete, el fagot y el oboe. Este grupo de instrumentos puede llegar a ser el más sensible de toda la orquesta, debido a que es el más propicio a que el ego de alguno de sus integrantes provoque esa competencia o rivalidad solística.

La función del director en este caso, debe ser la de dar espacio y visibilidad a todos, dándoles la oportunidad de actuar como solistas periódicamente. Puede ocurrir que la existencia de un virtuoso entre ellos incite al afán de perfeccionamiento del resto

de compañeros; por el contrario, si el director no consigue mantener el espacio y la creatividad de todos los miembros del grupo, puede dar lugar a rencillas y envidias que perjudicarán a todo el equipo (Scherchen 1992).

Cómo reflejo de este grupo de instrumentos, se puede considerar el *departamento comercial y de marketing*, en el que su propia naturaleza creativa y el mayor grado de relaciones con los elementos externos de la empresa, genera cierta rivalidad entre sus integrantes. Este departamento ocupa un lugar privilegiado dentro de la estructura de la organización empresarial, ya que se encarga, entre otras de la función de ventas, origen de la fuente de ingresos, además de ser la cara visible de la organización empresarial frente a terceros, tal y como ocurre con el solista de una orquesta.

En ambos casos, es de suma importancia, que sus miembros sean capaces de interactuar con el resto de integrantes, no solo de su grupo o departamento, sino con el resto de componentes de sus respectivas organizaciones, mediante relaciones basadas en la confianza y en la escucha atenta.

Al igual que en los instrumentos de *viento-madera*, en el grupo de instrumentos de *viento-metal*, existe el estilo solista y el estilo acompañante, es fundamental que estos instrumentos de diferente potencia sonora y agilidad desigual sepan adaptarse unos a otros. Es precisamente por estas características tan amplias y variadas que poseen, por lo que cobra especial importancia la escucha atenta.

El departamento que se podría asimilar en su referente empresarial, sería el departamento de *recursos humanos*, encargado del reclutamiento y selección de personal. Este departamento se encargará de posicionar a cada uno de los trabajadores el lugar en el que pueda desarrollar de forma más satisfactoria sus aptitudes profesionales y personales, promoviendo una comunicación fluida, que hará que todas las partes se sientan escuchadas y atendidas en sus necesidades.

Es importante reconocer las aptitudes de los talentos humanos que motorizan a una organización, muchas veces un trabajador no rinde en su departamento sencillamente porque no tiene las cualidades para estar allí, por ello la visión de la gerencia de recursos humanos o en su defecto del jefe del departamento es aplicar todas las estrategias necesarias para conocer a su subordinado, ya que esto es lo que va a poder determinar para que área de la organización puede ser trasladado y de esta manera enfocar su máximo esfuerzo para los beneficios de ambas partes (Quimis, Cañarte, Cantos y Figueroa, 2018).

Y, por último, los *instrumentos de percusión*, su empleo se limita a la producción de efectos rítmicos, pero no por ello se consideran menos importantes, por el

contrario, este grupo de instrumentos es el pulso de la orquesta. Su imagen en la empresa, quedaría reflejada en el *departamento de producción*, ya que, es este departamento el que mide los tiempos de ejecución y da impulso a la actividad económica.

Alondra de la Parra, fundadora de la orquesta Filarmónica de las Américas, propone esta comparación bastante ilustrativa e interesante como base de la gestión empresarial:

El concebir la empresa como una bella sinfonía nos permite comprender mejor el rol de cada uno de sus miembros y el rol del director, responsable de armonizar el desempeño conjunto, se trata pues de conjugar capacidades y no debilidades, para ello la responsabilidad individual con conciencia colectiva es indispensable (Parra de la, 2013).

Una vez establecidas estas similitudes entre una orquesta y una organización empresarial, se pueden analizar las pautas seguidas en la dirección de la orquesta, de manera que se consiga generar esa armonía que conduce al bien común, mediante la cooperación y sincronización de todos los componentes de una organización empresarial. Todas las funciones son necesarias y todas las personas tienen su cometido y su lugar en el centro de trabajo. "Cada criatura tiene una función y ninguna es superflua". (LS, n.84).

Es por ello que, se hace necesario, a través de la función del líder, y siempre contando con la predisposición de todos los participantes, crear un clima de comunicación abierta y sincera. No hay comunión sin comunicación y resulta del todo imposible que, los diferentes grupos que integran ambos tipos de organizaciones, cooperen entre sí si no existe un diálogo y una escucha atenta.

3. Gestión en valores, gestión ideal

En base a las analogías expuestas entre la organización, funcionamiento y jerarquía existentes en una orquesta y su reflejo en las organizaciones empresariales, se puede poner de relieve, mediante el estudio de diferentes estilos de liderazgo de grandes directores de orquesta, tales como, Arturo Toscanini, Carlos Kleiber o Leonard Bernstein, cómo es posible gestionar a través del entendimiento, el respeto, el amor, la tolerancia y la escucha atenta.

Estos maestros de la música, han puesto en práctica los valores de una gestión ideal, fundamentados en la capacidad de unir y promover un sentimiento común,

alentar un esfuerzo individual y colectivo, con el fin de alcanzar los objetivos fijados, tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes. En definitiva, han sido capaces de crear un espacio donde se permite el DHI y, todos y cada uno de los participantes se sienten parte de algo en lo que creen, algo que realmente les proporciona satisfacción y felicidad, tanto profesional como personal.

Así pues, mediante la guía del líder, es posible conseguir la total unión y cooperación de los integrantes de una organización y, obtener así, un resultado que sobrepasa la suma de las capacidades individuales, a la vez que permite el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros.

Para que esto ocurra, el líder debe poseer unas cualidades que le capaciten en la tarea de motivación de las personas, generando confianza e implicación en el proyecto común que supone la actividad de la organización a la que pertenecen. Este es el caso del liderazgo transformacional, definido por Bass como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan (citado por Torres y Riaga, 2006).

Los líderes transformacionales no se limitan al intercambio, sino que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado, y también, mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Cuadrado, 2001).

Posiblemente, habrá quien piense que todo esto es una utopía, sin embargo, la felicidad se puede alcanzar si se cree en lo que se hace, se confía en las personas que lideran los equipos y, sobre todo, si se ama el trabajo y se percibe que el esfuerzo realizado contribuye al bien común. Fernández (2015), propone algunas actividades que hacen más felices a las personas, entre ellas se encuentran, las de expresar gratitud, practicar la amabilidad, cuidar las relaciones sociales, fijar objetivos alcanzables y comprometerse intensamente a alcanzarlos.

Si la empresa contribuye a la interiorización de estos valores y actitudes en el ámbito laboral, el trabajo contribuirá a un mayor desarrollo, tanto personal, como profesional, ya que ambos van unidos y deben complementarse.

El desarrollo humano contribuye al desarrollo profesional, ya que este último no es una mera adquisición de técnicas y habilidades sino que también requiere hábitos humanos de gran relevancia profesional (responsabilidad, veracidad, fiabilidad, etc.) (Melé, 2018).

El trabajo debe estar en concordancia con la forma en la que se vive, se debe producir una prolongación de la familia en el entorno laboral y dar lo mejor de

cada uno para obtener algo bello, ya sea, bien en el arte de la música, como en la producción o prestación de servicios.

Continuando con la similitud establecida entre una orquesta y una empresa, se puede establecer un paralelismo entre la función y el papel que desempeña un director de orquesta y el desempeñado por el director de una organización empresarial, ambos líderes, centrados en la generación de armonía. Tal y como plantea Melé (2018):

la responsabilidad de los directivos empresariales en relación con el DHI consiste, en primer lugar, en no impedirlo y, en términos positivos, en favorecerlo; la empresa cuenta con medios para ellos que incluyen la organización, el trato humano, la cultura empresarial y el liderazgo.

Uno de los factores clave para lograr esta armonía, es tener en cuenta todas las voces mediante una escucha atenta, debe existir, así mismo, un sentido de la responsabilidad y del compromiso, una puesta en valor de la fidelidad y la ayuda mutua, procurando que los participantes sean capaces de vivir plenamente unos valores que previamente han interiorizado. En este sentido los líderes transformacionales mediante la interacción con los integrantes del grupo

consiguen niveles de motivación muy altos en sus seguidores porque proporcionan una visión, una nueva forma de ver las cosas o un nuevo futuro para el grupo o la organización. Por esta razón, consiguen que los seguidores se impliquen y trabajen más allá de sus propios intereses para conseguir los objetivos generales del grupo o de la organización (Cuadrado, 2001).

Esta gestión ideal basada en la unión, el sentimiento común y el esfuerzo, está encaminada a la consecución de los objetivos de la organización, procurando al mismo tiempo que cada miembro integrante de la organización alcance sus objetivos particulares. Todo ello, en aras de alcanzar el desarrollo integral de la persona.

El trabajo debería ser el ámbito de este múltiple desarrollo personal, donde se ponen en juego muchas dimensiones de la vida: la creatividad, la proyección del futuro, el desarrollo de capacidades, el ejercicio de los valores, la comunicación con los demás, una actitud de adoración (LS, n. 124).

Especialmente, es en una orquesta donde la compenetración, el tocar escuchando a los demás, el apoyarse unos en otros, es imprescindible, ya que de ello depende el éxito de la representación. Son conscientes de la necesidad de practicar la cooperación, ya que, actuando cada uno de forma independiente y no como un equipo, no podrían conseguir el objetivo propuesto.

Este es el espíritu de comunión que debe reinar en cualquier actividad laboral; así,

tomando como ejemplo a grandes directores de orquesta se puede extrapolar esa forma de liderar el grupo y conseguir que los integrantes se vean inmersos en ese flujo de la actividad laboral, cediendo parte de su yo por el bien común.

Esta labor del líder empresarial, al igual que la de un director de orquesta, es imprescindible para conseguir aunar esfuerzos y hacer que cada parte de la organización se compenetre hasta el punto de funcionar como un único ser. “El liderazgo es la habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas” (Archer, 2001).

Tanto los directores de orquesta como los líderes empresariales, tal y como se ha expuesto anteriormente, necesitan el apoyo incondicional de sus colaboradores, con el fin de conseguir esa compenetración del equipo y la asignación de los espacios de crecimiento necesarios para cada integrante de la organización. Es necesario dejar espacio a la creatividad y propiciar un ambiente de compañerismo, sin excluir a nadie, teniendo como meta la consecución de los objetivos comunes.

Observando el liderazgo ejercido por destacados directores de orquesta, a través del análisis realizado por Itay Talgam (2017), destaca, entre otros, la figura de Arturo Toscanini, en la que se muestra, cómo es posible dar a la orquesta una orientación familiar, mediante un estilo de liderazgo generador de una atmósfera de confianza, seguridad y unión. En este caso el papel del líder consiste en dar espacio a la variedad de experiencias personales para que se concreten en una cultura organizacional única.

Para este director, su principal función es acoger todas las experiencias individuales, y como en una familia, crear un ambiente en el que todos disfruten con la interpretación del conjunto y sintiendo que forman parte de ello (Talgam, 2017).

Otra figura destacada en el mundo de la dirección de orquesta es Carlos Kleiber, su aportación se fundamentaba en invitar a los músicos a implicarse en el proceso, este grado de implicación genera un espacio para la cooperación y la confianza. Esto hace que los participantes pierdan el miedo al error ya que, lo que logra Kleiber, con su estilo cooperativo es generar la energía que da la ilusión para poner en marcha el proceso y la seguridad de proporcionar una red para aquellos que en algún momento perdieran el equilibrio (Talgam, 2017).

Kleiber concibe la música como una corriente y percibe a los colaboradores como seres humanos que fluyen a través de ella. El éxito y el fracaso es compartido por todos. Este hecho de compartir tanto el éxito como el fracaso, consigue el

compromiso de todos los integrantes y facilita la existencia de una comunicación transparente en tiempo real y de confianza.

Para este director es fundamental la confianza en los colaboradores, conseguir que se impliquen y abrir un espacio para la contribución individual en beneficio de todos.

En el mundo del arte musical, sin duda Leonard Bernstein, representa el ejemplo del líder perfecto. Considera a los integrantes de la orquesta como “seres humanos completos” creando relaciones basadas en la empatía y la confianza mutua, alentando la voluntad de los músicos para que quieran tocar proyectando sus valores y sentimientos.

Bernstein, da un paso más a la autorrealización de cada uno de los componentes de la orquesta, la “autotrascendencia” (Talgam, 2017). Esa capacidad para conectar con una causa más extensa y elevada que tu propio ser y salir de la burbuja en la que te encuentras cuando has conseguido la autorrealización. Es un compartir ese logro, hacer partícipes a los demás de ese esfuerzo individual y colectivo que ha alcanzado el objetivo fijado.

Debido a que el ser humano, es social por naturaleza y necesita compartir, tanto sus logros como sus fracasos, al hacer partícipes a los demás de sus circunstancias, aumenta la sensación de felicidad y crea conciencia de equipo y de unidad. La autorrealización está incompleta si no se alcanza la autotrascendencia. Esta autotrascendencia del ser humano queda reflejada en el *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia* (CDSI), cuando manifiesta que:

A la persona humana pertenece la apertura a la trascendencia: el hombre está abierto al infinito y a todos los seres humanos... Está abierto también hacia el otro, a los demás hombres y al mundo, porque sólo en cuanto comprende en referencia a un tú puede decir yo. Sale de sí, de la conservación egoísta de la propia vida, para entrar en una relación de diálogo y de comunicación con el otro (n. 130).

Esta apertura a la trascendencia creará una verdadera comunidad, una familia en la que todos y cada uno de sus participantes, sean importantes. Así mismo, se fomentará un clima de comunicación sincera y abierta que, propiciará un intercambio de ideas entre todos los empleados independientemente de la posición jerárquica que ocupen. Este tipo de comunicación es el pilar en el que se sostiene el desarrollo de los valores necesarios de una gestión ideal.

Desde el punto de vista de las diferentes teorías del liderazgo, se puede observar

que todos ellos tienen algo en común, la inclusividad, propiciada por líderes que inspiran y motivan a los integrantes del equipo a desarrollar su creatividad contribuyendo a su crecimiento y al crecimiento de la propia organización de la que forman parte. La inclusión pone en valor las diferencias, ya que estas contribuyen al desarrollo del ser humano, al tiempo que se ve reforzado el sentimiento de comunidad y la confianza mutua.

En los ejemplos analizados, basados en el liderazgo transformacional, se está adoptando un estilo de dirección caracterizada por poner en el centro a la persona, la llamada dirección por valores (DpV). Según Cañedo y Guerrero (2008)

La DpV es una herramienta de liderazgo y gestión para construir el alma de la empresa, ...El alma de la empresa inspira y da armonía al conjunto de acciones del «cuerpo» de la empresa, que está constituido por su capital, su imagen, sus estructuras, sus procesos, sus tecnologías y sus productos.

El alma de la empresa, inspiradora de armonía, crea redes de colaboración que dan origen al establecimiento de vínculos entre los integrantes de las diferentes organizaciones empresariales. Estas redes de colaboración, a su vez, crean vínculos en los diferentes niveles de relaciones existentes, ya sean internas, entre los integrantes de las organizaciones, ya sean externas, con sus grupos de interés.

En el caso de la orquesta, el músico al mismo tiempo que crea vínculos con el resto del equipo, los crea con contextos más amplios incluyendo al público, siendo la calidad de estas relaciones vital para el desempeño de su labor profesional (Galduf, 2017).

La empresa, por su parte, es a su vez capaz de generar vínculos, tanto internos, como externos, como un ente diferenciado de sus integrantes. En ella se definen unos determinados valores reflejados en la cultura que le es propia, su visión y su misión. Es función primordial del líder, contribuir a la interiorización de esta cultura empresarial y los valores que le son propios por parte de cada uno de los miembros que conforman el equipo.

Teniendo en cuenta que, un líder es la persona que actúa como guía del grupo, tiene la capacidad de influir en los demás por tanto, en el desempeño de sus

funciones, se podrían destacar tres aspectos esenciales: la vocación de servicio para la orientación y guía del equipo, la inspiración de valores y la escucha de su entorno. Un líder no debe olvidar que es un modelo generador de emociones y que su conducta será inspiración para los demás miembros del equipo.

4. Empresas de *Economía de Comunitàn*, la armonía en estado puro

Un ejemplo de generación de armonía, es el modelo de empresa de *Economía de Comunitàn (EdC)*. Fundado por Chiara Lubich, este modelo empresarial nació en Sao Paulo en el año 1991 con vocación de generar desarrollo humano y contribuir al bien común.

El origen de la *EdC* se encuentra en la llamada *cultura del dar*; para Vera Araujo, en esta cultura del dar

la dimensión individual y la social se encuentran en el don de uno mismo, del propio ser, y en el ir y venir de bienes espirituales y materiales necesarios para el desarrollo, el crecimiento y la maduración de todos (Bruni et al, 2001 ,45).

Este modelo empresarial, considera al hombre por encima de cualquier apreciación económica, buscando en todo momento su desarrollo integral como persona. Tal y como pone de manifiesto Zamagni (2012)

El crecimiento humano, es decir, la eudaimonia en sentido aristotélico, no hay que buscarlo, como ayer, después del trabajo, puesto que el ser humano encuentra su humanidad mientras trabaja (p. 281).

Encontrar la humanidad mientras se trabaja es primordial, por ello, la base en la que se fundamenta la gestión de las empresas de *EdC*, es la de mantener una relación de cooperación con todos los grupos de interés con los que se relaciona, principalmente con sus trabajadores. El trabajo es considerado una oportunidad de desarrollo profesional, espiritual y ético, manteniendo la armonía en el lugar de trabajo mediante una confianza recíproca, abierta y sincera entre todos sus miembros.

El principio de gratuidad y la práctica de la cultura del dar que propone la *EdC*, implican la interiorización de los valores basados en el dar evangélico, que permiten humanizar la relación económica, mediante el respeto y el amor a los demás. Una condición necesaria para que se produzca esta humanización de las relaciones económicas, es la existencia de una comunicación basada en la confianza mutua

y el respeto.

En palabras de Bruni (2019):

los equipos de trabajo más creativos son aquellos en los que se otorga a las personas un crédito auténtico, es decir, arriesgado ... libertad, confianza y riesgo; elementos todos que hacen vulnerable a quien concede esta libertad y esta confianza ... es imposible florecer en el lugar de trabajo sin recibir y dar esa confianza arriesgada y vulnerable (p. 34).

El líder, por consiguiente, debe estar capacitado para asumir y aceptar el sentimiento de vulnerabilidad generado al conceder espacio a los trabajadores, espacio que fomentará el desarrollo de su creatividad mediante la autonomía en el ejercicio de sus funciones. Es lo que Bruni (2019) denomina

<subsidiariedad directiva>, según la cual un directivo sólo debe intervenir en las decisiones del grupo que coordina si el resultado de sus actividades fuese peor sin su intervención, sin un subsidio ... para sacar lo mejor de sus trabajadores deben ofrecerles las condiciones para sentirse libres y protagonistas de su trabajo (p. 34).

El *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, refiriéndose al principio de subsidiariedad, plantea que,

Este principio se impone porque toda persona, familia y cuerpo intermedio tiene algo de original que ofrecer a la comunidad (CDSI, n. 187).

Aplicando este principio de subsidiariedad y enlazándolo con la racionalidad tal y como la entiende la *EdC*, una racionalidad expresiva porque expresa un carisma, en la que la relación con el otro adquiere un valor central, las motivaciones ideales desempeñarán un factor clave y la reciprocidad no se encontrará condicionada por el comportamiento de los otros, lo que ayudará a encontrar la humanidad mientras se trabaja (Bruni, 2001).

La puesta en práctica de este paradigma gerencial, promotor de la puesta en valor de las personas, la generación de un capital de relaciones y la práctica de la cultura del dar Evangélico, necesita valerse de las motivaciones intrínsecas de los trabajadores. Según Bruni(2019), los trabajadores con motivaciones intrínsecas

son infinitamente sensibles a las dimensiones ideales de la organización que han fundado o en la que trabajan por razones no solo económicas sino de identidad, de ideales y de vocación (p. 45).

Para ello las empresas deben apoyarse y al mismo tiempo fomentar la *comunidad*, entendida como la participación de lo común, la comunicación de unas personas con otras (RAE). En este sentido, en las empresas de *EdC*

La comunión se desarrolla dando espacio a formas y contribuciones diversas –en una polifonía organizativa– poniendo en valor los roles y capacidades profesionales en un auténtico encuentro entre personas (Esteso, 2021).

La EdC, es una realidad, así lo expresa Stefano Zamagni, cuando refiere que

la Economía de Comunión, con su demostración práctica de que dar sin perder y tomar sin quitar no solo es posible, sino también compatible con la razón (Bruni et all, 2001, p. 182).

Esto se ha puesto de manifiesto en la grave situación económica y sanitaria que se está viviendo a nivel mundial. Así lo explica Asunción Esteso Blanco (2021), presidenta de la Asociación por una Economía de Comunión en España, en una reciente entrevista:

Nuestras empresas no son ajenas a las crisis, y la han vivido como tantas otras, con mucha incertidumbre. Pero al mismo tiempo han sabido convivir con la situación porque en su base está la comunión ... Entender que has sido creado como don para el otro parece que es para la esfera privada, pero se puede poner en práctica también en la empresa.

Cada vez se hace más necesaria la existencia de modelos empresariales que sean capaces de dar espacio a la persona, ya que

El desarrollo humano integral, como hemos visto, es una necesidad fundamental y, por tanto, no debe ser excluido de la finalidad de la empresa en relación con las personas involucradas en ella (Melé, 2018).

Empresas que permitan alcanzar el equilibrio entre los intereses económicos, los fines sociales y la generación de oportunidades de desarrollo para las personas.

Organizaciones formadas por trabajadores un poco menos controlables y dirigibles, pero más creativos, más felices y más humanos (Bruni, 2019, 48).

Este nuevo paradigma empresarial no es ajeno a la generación de beneficios, ni a la rentabilidad, no los excluye de su gestión. “La empresa ha de producir y crear riqueza, pero, de acuerdo con la DSI” (Melé, 2018). Lo que se pone de manifiesto en este modelo de EdC, es que focaliza su proyecto en la persona y la comunión, rigiéndose por la *cultura del dar evangélico*, en la que Dios es amor, comunicación, comunión y unidad en la diversidad.

5. Conclusiones

Como se ha expuesto anteriormente se pueden establecer similitudes entre la es-

estructura y funcionamiento de una orquesta y una empresa; de la misma forma, se puede observar que la figura del líder en cualquier tipo de organización, es clave para orientar y guiar a los equipos mediante la práctica de la escucha atenta, el diálogo entre iguales y el espíritu de servicio. Resulta menos complicado apreciar los resultados en una orquesta, no se puede olvidar que la música es arte, y el arte trasciende cualquier aspecto económico, no obstante, las empresas pueden adaptar estos métodos de liderazgo y gestión a su actividad, mediante la práctica de un liderazgo transformacional capaz de motivar a los trabajadores.

Si se establece una estrecha relación entre vocación y profesión, haciendo que estas coincidan, se conseguirá que la creatividad y la pasión estén presentes en el desempeño de las actividades profesionales. Esto será motivo de enriquecimiento personal y beneficiará todos los aspectos de la vida de la persona, contribuyendo al tan deseado DHI. Para ello, es necesario contar con el apoyo y la guía de un líder que posea capacidad de entrega y servicio. Un líder que promueva la comunión de todos los miembros y que sea capaz de fomentar el desarrollo de un capital de relaciones entre todos ellos.

Esta manera de entender la comunión, ha quedado puesta de relieve en las relaciones que se establecen en la orquesta, así como en las empresas de *EdC*, relaciones basadas en la cooperación, el respeto, relaciones que dejan espacio a la creatividad de los integrantes de los equipos, poniendo en valor las funciones de todos y cada uno de ellos.

Hans Burkart, ya planteaba la posibilidad de que la figura del gerente debe cambiar su imagen por una más parecida a la de un director de orquesta, con el fin de armonizar la pluralidad de intereses existentes en una empresa y poner en práctica la “cultura del dar” (Bruni et all, 2001, p. 117).

En la empresa, por tanto, se hace ineludible la generación de esa “Armonía” encaminada a la consecución del “Bien Común”, mediante la escucha atenta, el respeto y la inclusión, de manera que se propicie la comunión de todos y cada uno de los miembros del equipo guiados por el líder.

Esta nueva forma de desarrollar la actividad económica, reflejada en las empresas de *EdC*, supone la adquisición de un compromiso y una responsabilidad social. Entre otras cosas, deben adquirir el compromiso de promover dentro de su organización y en las relaciones con su entorno, unos valores de confianza, justicia, reciprocidad y gratuidad que tiendan al bien común.

Sin embargo, ¿qué ocurre cuándo el líder es narcisista, cuando su ego le sobrepasa?, no hay entrega, no hay objetivos comunes, no hay escucha atenta, se rompen los equipos, se degrada a las personas. Esto es lo que se debe evitar. La dignidad de las personas está por encima de cualquier otro interés, no tiene distinciones en función del lugar que ocupen en la estructura jerárquica de una empresa; al igual que en una orquesta, todos son necesarios, todos desempeñan un papel fundamental, independientemente de la visibilidad que tengan.

Está claro, que todavía queda un largo camino por recorrer, sin embargo, mientras exista el arte y, los valores de la cultura del dar evangélico se pongan en práctica en la gestión empresarial, siempre permanecerá la esperanza de humanizar las empresas y conseguir que sean lugares para el desarrollo integral de las personas.

6. Siglas

CiV: Caritas in Veritate.

CDSI: Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia.

DHI: Desarrollo Humano Integral.

DpV: Dirección por Valores.

EdC: Economía de Comunión.

LS: Laudato Si.

RAE: Real Academia Española.

7. Bibliografía

APONTE JARAMILLO, E. y VÁSQUEZ RIZO, F. E. (2020). "Educación y gestión social del conocimiento para la construcción de Capital Social", *Educação & Sociedade* 41.

ARCHER, J. (2001). *Definición de Liderazgo*. Madrid: Calcedo. Obtenido de Definición de Liderazgo.

BENEDICTO XVI, P. (2009). *Carta encíclica Caritas in Veritate*. Madrid, España: Ediciones Palabra, S.A.

BRUNI, L., ARAUJO, V., FERRUCCI, A., MOLteni, M., GUI, B., ZAMAGNI, S. y LUBICH, C. (2001). *Economía de comunión*. Madrid, España: Ciudad Nueva.

BRUNI, L., y CALVO, C. (2009). *El precio de la gratuidad. Nuevos horizontes en la práctica económica*. Madrid, España: Ciudad Nueva.

Bruni, L. (2019). *La destrucción creadora. Cómo afrontar las crisis en las organizaciones motivadas por ideales*. Madrid, España: Ciudad Nueva.

CONSEJO PONTIFICIO JUSTICIA Y PAZ (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia (CDSI)*. Madrid, España: Biblioteca de Autores Cristianos. Editorial Planeta.

CUADRADO, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. *Revista de Psicología Social* 16(2), 131–155.

DUMITRASCU, M., FELEAGĂ, N. y FELEAGĂ, L. (2014). “Corporate Governance Like a Symphony Orchestra”, *Procedia Economics and Finance* 15, 1515–1519.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2005). *Dirigir y motivar equipos*. Barcelona, España: Hurope, S.L.

FRANCISCO, P. (2015). *Carta encíclica ‘Laudato Si’*. Madrid, España: Palabra.

GANSCH, C. (2014). *Vom Solo zur Sinfonie: was Unternehmen von Orchestern lernen können*. Campus Verlag.

MELÉ, D. (2018). ¿Tiene cabida en la empresa el desarrollo humano integral? *Revista De Fomento Social*, (290), 369–386. <https://doi.org/10.32418/rfs.2018.290.1505>

QUIMIS, L. T. C., CAÑARTE, C. Y. M., CANTOS, M. A. B. y FIGUEROA, M. D. L. C. (2018). “El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral”. *Polo del Conocimiento* 2(12), 156–172.

SCHERCHEN, H. (1992). *El arte de dirigir la orquesta* (3ª ed.). Barcelona, España: Labor, S.A.

TALGAM, I. y RANDO, L. S. (2017). *El maestro ignorante: Cómo los grandes líderes inspiran genialidades impredecibles* (Reprint ed.). Barcelona, España: Empresa Activa.

TORRES, M. R. M. y RIAGA, C. O. (2006). "El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas". *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 14(1), 118–134.

ZAMAGNI, S. y CORTINA, A. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid, España: Ciudad Nueva.

Web Consultadas

CAÑEDO ANDALIA, R. y GUERRERO PUPO, J. C. (2008). "Dirección por valores: una gestión con la persona como centro". *ACIMED* 17(2) Recuperado en 19 de abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002&lng=es&tlng=es.

GALDUF, F. F. (2017, 17 diciembre). "Los vínculos del músico profesional". Recuperado de <http://coachingparamusicos.es/los-vinculos-del-musico-profesional/>

GOLIN, E. P. G. E. (2009, 29 diciembre). "Hacia una gestión de comunión". Recuperado de <https://arc.edc-online.org/es/5436-hacia-una-gestion-de-comunion.html>

JIMÉNEZ, J. C. (2018, 27 mayo). "Retos del liderazgo y el trabajo en equipo en una orquesta". Recuperado de <https://www.ampliatusoportunidades.com/retos-del-liderazgo-y-el-trabajo-en-equipo-en-una-orquesta/>

LÓPEZ, M. M. (2021, 16 abril). "Asunción Esteso Blasco: «Solo pensamos a corto plazo, en la mascarilla más barata»". Recuperado de https://alfayomega.es/asuncion-esteso-blasco-solo-pensamos-a-corto-plazo-en-la-mascarilla-mas-barata/?fbclid=IwAR1tRcPLCSh5wxmc0n3W2OBmlApOQe-fR5E8MwpjT7k-NXqly6h2-IXTZ_k