

Observatorio del Valor Directivo de España en el Mundo 2025

**Conocer, medir y proyectar el impacto del Valor Directivo de España en el
Mundo en el mundo.**

Realizado por



22 de enero de 2026

El Valor de España en el Mundo son personas.

Conexión España se constituyó como Fundación en julio de 2024 con el impulso de **Cámara de Comercio de España, ICEX España Exportación e Inversiones, Foro de Marcas Renombradas Españolas y Fundación CEDE – Confederación Española de Directivos y Ejecutivos**, para reconocer el “Valor Directivo de España en el Mundo”, su contribución a la aportación de España a la economía global, promover la internacionalidad de la economía española y el valor de España en el mundo.

Para Conexión España, **en una economía globalizada, quienes dirigen su vida y actividad a “estar en el mundo”**, quienes ejercen función directiva o profesional en empresas y organizaciones públicas o privadas internacionalmente, – directivos, profesionales, funcionarios, emprendedores y creadores globales–, **son imprescindibles**, –como afirma nuestro presidente, José Luis Bonet–, por su contribución al progreso de España y a la prosperidad de los españoles.

Generan un impacto que España quiere reconocer y acompañar, gracias al compromiso con la conectividad global y el Valor de España en el Mundo de **CaixaBank, Ferrovial, Fundación INCYDE, Grupo Freixenet, Iberdrola e Iberia**.

Ese es el propósito de la Fundación: **impulsar el Valor Directivo de España en el Mundo, fortalecer la presencia global de nuestros profesionales, apoyar su desarrollo, y potenciar juntos a las personas, los productos, las empresas y las creaciones que nacen en nuestro país**.

En la Fundación Conexión España trabajamos en la integración como comunidad de las personas que hacen posible la internacionalidad de España, ofreciendo de forma gratuita una conexión permanente, privilegiada y útil con la vida profesional, empresarial, económica, institucional y social de España, el desarrollo del talento directivo global y facilitando **“vivir España desde fuera, pero no desde lejos”**, acompañando de forma especialmente útil cada etapa de la trayectoria internacional y facilitando la vida profesional y personal en el exterior, generando un ecosistema de apoyo relevante mediante alianzas con entidades de referencia.

Para generar aún más impacto y prosperidad.

El Valor Directivo de España en el Mundo

Con la Fundación, **España tiene un activo que ya no pasa desapercibido** y que siempre ha sido, como ahora lo es, **el factor clave para la proyección internacional del país**: los españoles **directivos, profesionales, funcionarios, emprendedores y creadores globales**, en empresas y organizaciones públicas o privadas o individualmente en ámbitos internacional o global, **son quienes logran con su propósito y esfuerzo, la efectiva internacionalidad de España.**

La Fundación Conexión España mira a estas personas con respeto y la más alta consideración que se merecen, y ha definido la que es la **Demografía del Valor Directivo de España en el Mundo**, una comunidad que es un verdadero activo estratégico de país.

Hoy sabemos que:

- **ejercen liderazgo global** en empresas, instituciones, organismos multilaterales y ecosistemas de innovación.
- **están presentes en casi todos los países del mundo**, desde los centros financieros de América del Norte y Europa hasta los espacios asiáticos, africanos y latinoamericanos.
- **representan prácticamente todos los sectores**: energía, tecnología, finanzas, infraestructuras, biociencia, etc. y participan de forma relevante en las organizaciones multilaterales y la gestión relacional global.
- **su impacto no es solo económico**: crean valor, atraen inversión, impulsan talento, abren mercados y fortalecen la confianza en España.

Este “Valor Directivo de España en el Mundo” no es un concepto abstracto. Es **una comunidad viva y diversa que actúa como puente entre España y el mundo**. Una fuerza que conecta culturas, genera oportunidades y refuerza la voz de España en el escenario global.

Pero lo más relevante es que **son un activo global de un valor imprescindible.**

En efecto, el Valor Directivo de España en el Mundo ya no es invisible ni disperso: tiene identidad, propósito y capacidad de acción colectiva.

El Talento Directivo Español: nuestra ventaja competitiva en el tablero global.

En el liderazgo internacional, la competencia técnica es un estándar. La verdadera diferenciación reside en la sensibilidad cultural y el estilo de dirección que integra los estándares globales con un profundo conocimiento de las personas. Desde la Fundación Conexión España, hemos investigado con expertos y definido el Talento Directivo español, distinguido singularmente por cualidades como las siguientes:

- **Orientación relacional:** lidera desde la cercanía y la confianza personal.
- **Gestión preventiva de la incertidumbre:** combina rigor con anticipación estratégica.
- **Expresividad emocional:** lidera con autenticidad y coherencia.
- **Jerarquía integradora:** respeta la estructura sin renunciar al diálogo horizontal.
- **Flexibilidad temporal:** sabe adaptarse al cambio y aprovechar oportunidades.
- **Persuasión fundamentada:** basa sus decisiones en valores sólidos.
- **Adaptabilidad contextual:** integra diversidad y actúa como puente entre culturas.

Este modelo de Talento Directivo Español combina humanidad y eficacia, estrategia y cultura, y se expresa en un liderazgo ético, cercano y globalmente competente.

Los directivos españoles destacan hoy en sectores como la energía, digitalización, infraestructuras, finanzas o sostenibilidad, y su presencia en organismos internacionales refleja una capacidad única para generar consensos y construir puentes.

El Talento Directivo Español no es un rasgo innato, sino el resultado de formación, compromiso y visión global. Un verdadero Valor-País, y también un valor-global.

El “Observatorio del Valor Directivo de España en el Mundo

1. Introducción

En los últimos meses, gracias al trabajo con relevantes colaboradores académicos y profesionales, **la Fundación Conexión España ha definido, descrito y dimensionado el talento directivo que se proyecta como Valor directivo de España en el Mundo.**

Hemos identificado a quienes, desde sus actividades profesionales en prácticamente todo el mundo y en todos los sectores, generan valor para España con su actividad, su visión y su capacidad de transformación. **Personas que, por cómo son, donde están y por su impacto, impulsan competitividad, inversión, cooperación, innovación, reputación y confianza hacia nuestro país. En definitiva, Valor-País.**

Pero reconocer este talento y su valor no era suficiente. Había que poder conocer más: cómo es **percibido y valorado en la práctica en el entorno global.**

Por eso, la Fundación Conexión España ha desarrollado el Observatorio del Valor Directivo de España en el Mundo, **una herramienta pionera para conocer**, con metodología y evidencia, con rigor, **cómo distintos mercados y ecosistemas internacionales consideran el Valor Directivo de España en el Mundo** mediante seis **dimensiones** clave:

- **Talento:** la excelencia profesional, la proyección internacional y las capacidades diferenciales.
- **Competitividad:** la capacidad para innovar, transformar y generar resultados.
- **Respetabilidad:** la reputación ética, la confianza y la integridad proyectada.
- **Compromiso:** la contribución al progreso social, humano y medioambiental.
- **Valor:** la eficacia gestora, el liderazgo de equipos y la capacidad de influencia.
- **Impacto:** la aportación directa a la proyección internacional de España.

En definitiva, el Observatorio permite tener conocimiento estratégico del Valor Directivo, que es Valor-País, reforzando tanto su visibilidad como su capacidad de contribuir al progreso de España y a la prosperidad de los españoles.

1.1. Antecedentes y contexto: la necesidad de medir el valor directivo español en el mundo

Como se ha manifestado, los españoles que ocupan posiciones de máxima responsabilidad internacional, **–directivos, profesionales, funcionarios, emprendedores y creadores globales–**, aportan un capital decisivo, aunque a menudo discreto, a la participación de España en la economía global y a su presencia en el mundo. En el contexto actual, marcado por la hiperconexión y la interdependencia entre liderazgo e influencia, entender su contribución al valor que el país proyecta era una necesidad estratégica.

Con este propósito, la Fundación Conexión España impulsa el Observatorio del Valor Directivo en el Mundo, para identificar, medir y comparar la aportación de los directivos españoles con impacto internacional. El observatorio se apoya en el Índice de Valor (IV), desarrollado por la Fundación con **Enigmia**, la compañía española líder en la aplicación de Inteligencia Artificial y Big Data para la evaluación de intangibles. A través del análisis de datos no estructurados, **Enigmia** cuantifica el aporte de perfiles seleccionados a partir de su visibilidad cualitativa y cuantitativa en medios internacionales y de su contribución al posicionamiento de España.

En esta edición se han analizado más de 900 directivos (técnicamente considerados “entidades”) identificados por la Fundación entre los más de 3.000 miembros ya de la Comunidad Directiva de Conexión España por su posición de liderazgo y presencia en medios, abarcando todos los ámbitos —desde líderes globales ampliamente reconocidos hasta otros perfiles directivos con proyección internacional— y los principales sectores. El objetivo es ofrecer una fotografía amplia, comparativa y accionable del Valor Directivo de España en el Mundo, fija en esta primera edición del Observatorio y estudiar su evolución en los próximos años.

A efectos del Observatorio, la Fundación considera integrantes del Valor Directivo de España en el Mundo a las personas que, de forma resumida:

- Ejercen funciones directivas en empresas, organizaciones o instituciones con presencia o impacto internacional.
- Lideran o participan en proyectos que impulsan la internacionalización de la economía, el talento o la reputación de España.
- Desarrollan su carrera profesional en el extranjero manteniendo una vinculación activa con los intereses, el desarrollo o la imagen de España.
- Forman parte de redes globales, organismos multilaterales o instituciones educativas internacionales en las que representan una referencia del liderazgo español.

Este grupo incluye directivos empresariales, profesionales y responsables en organismos multilaterales o sectores estratégicos globales. En conjunto, representan el presente del liderazgo directivo internacional y global de España y constituyen el objeto de acción institucional para la Fundación Conexión España.

1.2. Objetivos del Observatorio: vínculos con la misión de la Fundación Conexión España

El Valor directivo de España en el Mundo, con su trabajo, capacidad de innovación, influencia y legitimidad generan Valor-País.

El Observatorio del Valor Directivo de España nace para mostrar y describir ese valor con datos objetivos, no con percepciones. Es un instrumento que, evidencia el valor proyectado por los directivos españoles en el exterior y su contribución al impulso de España.

Ese valor opera en dos direcciones complementarias:

- **Hacia fuera:** fortalece la presencia global de España, proyectando liderazgo, solidez, innovación y confianza en mercados e instituciones internacionales.

- **Hacia dentro:** se traduce en prosperidad, mediante creación de empleo, atracción de inversión, competitividad, innovación tecnológica y cohesión social.

El Observatorio sirve para:

- Promoción económica y de España: **aporta un relato** basado en datos para reforzar la presencia de España en foros internacionales, mostrando cómo sus directivos generan Valor-País.
- Empresas e instituciones: **identifica atributos** del liderazgo español más reconocidos en el exterior y áreas a reforzar, orientando estrategia y comunicación internacional.
- Formación y mentoring: ofrece un **espejo de competencias** a las nuevas generaciones que más contribuyen al Valor-País, consolidando una cultura de liderazgo con impacto.
- Medios de comunicación: abre un relato que pone el **foco en el valor compartido** que los directivos generan para España.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Principios rectores del Índice de Valor (IV)

El Observatorio del Valor Directivo se articula a partir de un modelo conceptual que reconoce que la proyección internacional de un directivo español no puede medirse únicamente por el cargo que ostenta, sino también por la huella que deja en el espacio público global. Esta huella es multiforme —abarca menciones en medios, asociaciones semánticas, valores percibidos, impactos tangibles— y por ello requiere de una arquitectura metodológica que combine datos cuantitativos y análisis cualitativo.

El modelo se basa en cinco principios fundamentales:

1. **Valor-País:** el directivo se considera un generador de proyección para España, no solo por su rol profesional, sino por su capacidad de representar atributos positivos vinculados al país.
2. **Índice de Valor:** el modelo no se limita a medir presencia, sino que determina la calidad reputacional de cada mención y su capacidad de construir sentido.
3. **Evaluación Semántica Automatizada:** todas las menciones se analizan mediante tecnologías lingüísticas avanzadas que permiten identificar atributos clave y clasificar el contenido en dimensiones específicas.
4. **Clasificación Multidimensional:** el modelo estructura el valor en seis dimensiones que capturan los vectores principales del liderazgo internacional: Impacto, Competitividad, Valor, Respetabilidad, Talento y Compromiso.
5. **Personalización Estratégica:** el sistema está diseñado para adaptarse a los objetivos institucionales de Conexión España, incorporando filtros y paneles visuales alineados con su misión.

2.2. Arquitectura del modelo Índice de Valor (IV)

La arquitectura técnica del modelo combina tres niveles de análisis:

El nivel de **entidad** (el conjunto de directivos con características comunes como sujeto de análisis),

El nivel de **mención** (cada aparición en medios de comunicación),

Y el nivel de **interpretación semántica** (atributos y dimensiones activadas por cada mención).

Cada mención registrada se analiza automáticamente, clasificándose por su relevancia, su tono, el protagonismo o mención, y los atributos reputacionales que activa (como liderazgo en innovación, adaptación al cambio, transparencia, etc.). Estas menciones se agregan en torno a seis dimensiones principales, que permiten construir un retrato global del tipo de valor proyectado por cada perfil.

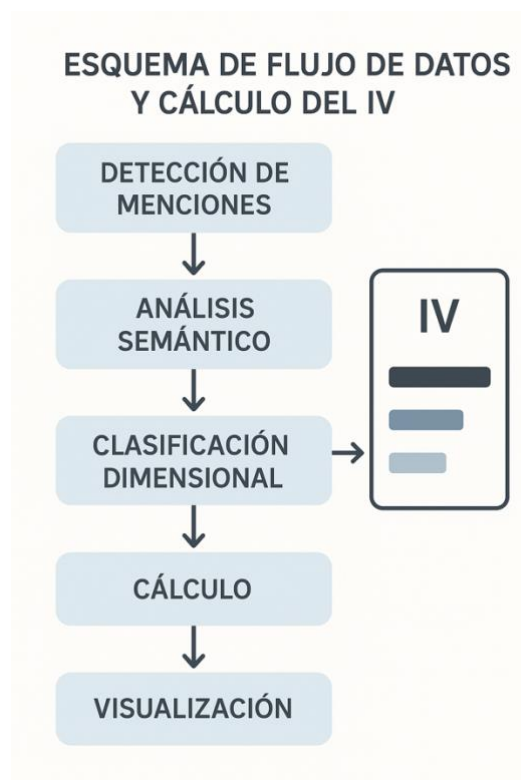


GRÁFICO 3: ESQUEMA DE FLUJO DE DATOS Y CÁLCULO DEL IV

2.3. Fuentes de datos y proceso de captura

El sistema ha monitorizado a lo largo de todo el año 2025 más de 10.000 medios de comunicación de carácter generalista, económico y sectorial internacionales en 30 países, así como medios digitales de gran relevancia, de los que se han extraído para el análisis más de 20.000 noticias en las que han sido objeto de valoración 5.000 informaciones significativas, que suponen un volumen total de más de 120.000 datos analizados.

El modelo detecta automáticamente menciones directas al nombre y compañía del directivo y filtra aquellas en las que la presencia es sustantiva (no anecdótica). Las menciones se enriquecen con metadatos del medio, volumen de audiencia estimada, país de origen y valor publicitario equivalente. La periodicidad de análisis es diaria.

2.4. Variables e indicadores considerados

Cada mención se pondera a partir de siete variables principales, que permiten estimar con precisión el valor proyectado:

Variable	Descripción
Audiencia	Alcance estimado del medio en que aparece la mención
Protagonismo	Presencia del directivo como figura central (vs. secundaria o mencionada)
Tono	Análisis semántico: positivo (1), neutro (0,5), negativo (-1)
Recurrencia	Número de apariciones del directivo en un periodo determinado
Tipo de medio	Prestigio y alcance del medio según su categoría
Geolocalización	País o región donde se publica la mención
Valor publicitario (VPE)	Estimación económica del espacio mediático asociado a la mención

Estas variables se combinan para generar una puntuación individual por mención, que a su vez se acumula y pondera por dimensión, dando lugar al Índice de Valor IV.

2.5. Fórmula de cálculo y ponderaciones

La fórmula de cálculo del Índice de Valor (IV) puede representarse de forma general así:

$$IV = [(A + P) \times P2] \times PD + CA$$

Las correcciones adicionales incluyen factores como la recurrencia, la calidad del medio, la vinculación con atributos estratégicos (por ejemplo, si la mención activa “innovación” o “transparencia”), o el hecho de que el directivo representa a una empresa tractora o de alto valor estratégico.

2.6. Validación y revisiones metodológicas

El modelo ha sido sometido a un proceso de validación cruzada con análisis manuales, revisión experta por parte del equipo de **Enigmia**, y pruebas de robustez frente a sesgos por volumen de menciones o protagonismo excesivo de ciertas figuras públicas. Asimismo, se ha testeado la capacidad del sistema para detectar atributos con baja frecuencia pero alto valor estratégico.

La arquitectura del Observatorio está diseñada para facilitar iteraciones periódicas. De esta manera, la Fundación Conexión España utilizará el IV más allá de como un indicador estático, como una herramienta viva, integrada en su estrategia institucional, y adaptable a sus necesidades de reconocimiento, acompañamiento o priorización de talento directivo español en el mundo.

2.7 Muestra del Observatorio del Valor Directivo de España en el Mundo 2025

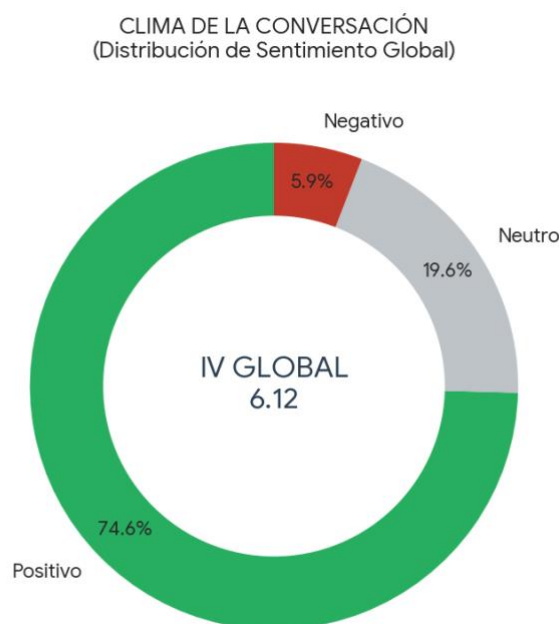
900 directivos	> 10.000 medios de comunicación
> 20.000 noticias	30 países
> 5.000 informaciones significativas	> 120.000 datos analizados
Fecha de inicio: 1/1/25	Fecha fin: 31/12/25

3. VISIÓN GLOBAL DE RESULTADOS

El análisis de la huella pública del liderazgo directivo español en el exterior durante el periodo observado arroja un balance de **solidez y consistencia estratégica**. El análisis de más de 5.000 impactos informativos internacionales permite constatar que **la presencia directiva española ha superado la fase de internacionalización coyuntural para instalarse en una etapa de consolidación estructural**. Los datos configuran un escenario donde **el directivo español no es una anécdota, sino un actor con relevancia creciente e instalada en la economía global**.

Indicadores clave y magnitudes agregadas

El Índice de Valor (IV) medio global se sitúa en los 6,12 puntos sobre 10, una calificación que denota una **salud reputacional robusta**, situándose claramente en la franja de la **"influencia positiva"**. Este indicador, construido a partir de la calidad semántica de las menciones y la relevancia del medio, confirma que **el directivo español es percibido como un activo de valor de manera constante a lo largo de todos los meses de 2025**. En términos de sentimiento, la conversación es constructiva: las menciones positivas y neutras suman más del 90% del total, aislando los contextos de crisis a episodios muy específicos y acotados.

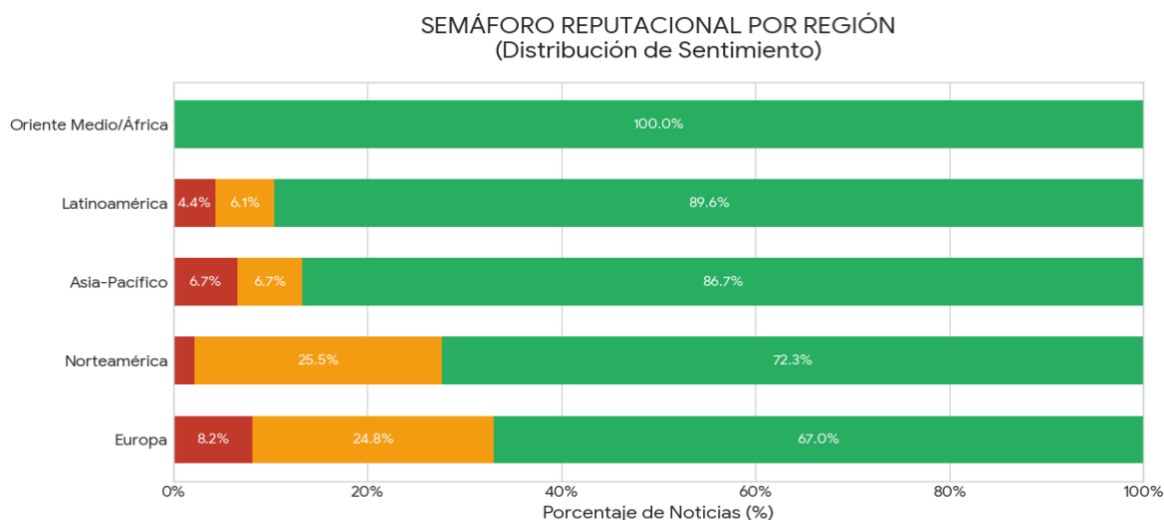


Evolución temporal

La curva de evolución del valor durante el periodo muestra un comportamiento de **estabilidad dinámica**. Lejos de sufrir la volatilidad propia de los mercados financieros, mantiene un **suelo firme** por encima del 6,05 de IV durante once meses consecutivos, con picos de notoriedad asociados a operaciones corporativas singulares (fusiones, adquisiciones, presentaciones de resultados). Esto sugiere que **el "Valor España" en el ámbito directivo es resiliente**: no depende de la coyuntura diaria, sino que está anclado en fundamentos de gestión reconocidos a largo plazo.

Distribución geográfica

El mapa de calor de la presencia española revela una **diversificación estratégica** del activo. Si bien **Europa** se mantiene como el gran **resonador natural** por proximidad económica y regulatoria, aglutinando el mayor volumen de menciones, es en **Latinoamérica** donde el liderazgo español encuentra su **ecosistema más favorable**. La región se consolida como **una verdadera reserva de confianza**, registrando las tasas de positividad más altas del estudio. Este dato confirma que el vínculo ha evolucionado exitosamente desde la inversión histórica hacia una colaboración moderna, sostenible y altamente valorada por las sociedades locales. Por su parte, la presencia en **Norteamérica** destaca por su **cualificación**: alcanza cotas de protagonismo y **reconocimiento técnico de élite**, situando al directivo español en las esferas de decisión global. Finalmente, Asia-



Pacífico así como Oriente/Medio y África emergen como **escenarios de oportunidad técnica focalizada** y generalmente reconocida de manera local.

Primeras señales de posicionamiento estratégico

Los datos apuntan a un posicionamiento nítido: **España exporta eficacia**. La narrativa global, validada por la alta intensidad de atributos como “Liderazgo en sectores emergentes” y “Tecnología”, nos sitúa como **referentes en la gestión de infraestructuras complejas, transformación financiera y transición energética**.

Se observa, no obstante, una asimetría funcional entre las dimensiones del “hacer” (con un volumen masivo de noticias sobre Expansión y Resultados) y las del “ser” (con menor presencia relativa de Compromiso). Esta diferencia no debe leerse como una carencia, sino como una **adaptación natural al ecosistema mediático**: la conversación está dominada por mercados anglosajones y prensa financiera, donde el “hard data” (la operación, el beneficio) prima sobre el relato institucional. **El perfil humanista del directivo español existe y es potente, pero compite en un entorno global que premia, ante todo, la solvencia operativa.**

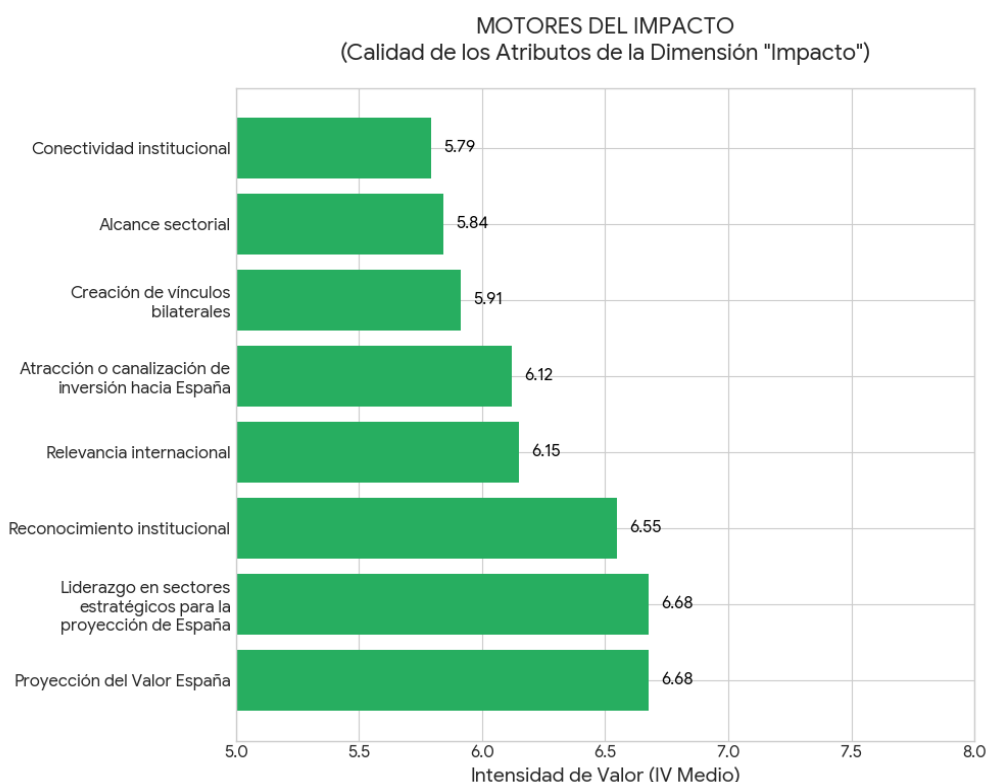
4. DATOS POR DIMENSIÓN

El análisis dimensional desagrega el valor reputacional en seis ejes fundamentales, permitiendo entender qué facetas del liderazgo español son más apreciadas globalmente. A continuación, se detalla el comportamiento de cada una.

Impacto

La dimensión Impacto actúa como uno de los grandes motores de la visibilidad española. Representa la **capacidad de transformar mercados y generar noticias de alcance global**. Con el segundo mayor volumen de menciones del estudio, su IV medio alcanza un extraordinario 6,58, el más alto del modelo, con una positividad del 97%. Esta dimensión agrupa las grandes operaciones y movimientos estratégicos, proyectando una imagen de potencia y dinamismo. Es

la dimensión que confirma que **el directivo español es agente de cambio**. Además, contiene elevadas valoraciones en los atributos referentes a la Proyección del Valor España y el liderazgo en sectores estratégicos para tal propósito.



Competitividad

La dimensión Competitividad refleja la eficacia en la gestión y la capacidad de ganar cuota de mercado. Con un IV medio de 6,06, marcado por el altísimo número de noticias, y una positividad cercana al 89%, esta dimensión consolida la narrativa de una **"fuerza española"**. Se vincula a perfiles que lideran la innovación tecnológica y la expansión comercial. Es la dimensión que valida la calidad del producto y servicio directivo español en entornos de libre competencia, demostrando que **nuestro liderazgo sabe competir y ganar en las ligas más exigentes**.

Talento

La dimensión Talento representa el reconocimiento de capacidades, competencias, trayectoria profesional y potencial de crecimiento del directivo. Con una activación selectiva pero **de altísima calidad**, su IV medio es de 6,53, el segundo más alto del modelo, y el 98,02% de las menciones fueron positivas o neutras. Aporta una relación eficiente entre presencia y valor proyectado. Esta dimensión se vincula a perfiles con trayectoria internacional, participación en foros de liderazgo y presencia en medios especializados, y funciona como **el gran aval de prestigio individual** del directivo español.

Valor

La dimensión Valor mide la aportación económica y la solidez financiera. Con un IV medio de 5,93, esta dimensión actúa como el **sustrato de confianza del liderazgo**. Aunque su tono es a menudo funcional y financiero, es fundamental para la **credibilidad ante inversores y analistas**. Refleja un **liderazgo prudente, orientado a la sostenibilidad del negocio y a la generación de riqueza a largo plazo**.

Compromiso

La dimensión Compromiso evalúa la vinculación con la sostenibilidad, la sociedad y el buen gobierno. Aunque su volumen de activación es menor, presenta un IV de 5,90 y una positividad notable del 72%. Es **una dimensión latente con un enorme potencial** de crecimiento. **Cuando se activa, humaniza el liderazgo y conecta con las demandas sociales actuales**, aunque los datos sugieren que todavía **es una narrativa en construcción para muchos directivos españoles**.

Respetabilidad

La dimensión Respetabilidad aborda la **ética, la transparencia y el cumplimiento normativo**. Presenta el IV más contenido (5,14) y una positividad del 21%, un dato que debe interpretarse con madurez en relación con que al operar en sectores altamente regulados y estratégicos, el escrutinio público y la fricción regulatoria que dominan los entornos geográficos intensivos en la producción de noticias

significan una **exposición al riesgo en primera línea de la economía global del directivo español.**

Peso acumulado de cada dimensión (IV Acumulado)

Al observar la suma de los máximos de intensidad por noticia, se confirma la **hegemonía del eje Impacto-Competitividad**. Estas dos dimensiones aglutinan más del 60% del capital reputacional total generado en el periodo. Esto indica que **el “Valor Directivo de España en el Mundo” se sustenta hoy principalmente en sus logros tangibles y su capacidad de ejecución, mientras que los activos intangibles (Talento, Compromiso) actúan como multiplicadores cualitativos de gran valor pero menor peso estructural en la conversación diaria.**

5. DATOS POR ATRIBUTO

El análisis granular de los atributos permite identificar los conceptos específicos que están conformando el **Valor Directivo de España en el Mundo**.

Tabla de Atributos Principales

Atributo	IV Medio (Calidad)	% Positividad
Liderazgo en sectores estratégicos	7,35	100,0%
Relevancia Internacional	6,86	92,3%
Proyección del Valor España	6,76	100,0%
Causas Sociales	6,50	100,0%
Capacidades Transformadoras	6,48	98,6%
Innovación	6,48	100,0%
Expansión Internacional	6,32	98,4%
Reconocimiento Institucional	6,24	100,0%
Tecnología	6,20	91,3%

Conectividad Institucional	6,18	100,0%
Trayectoria Profesional	6,19	58,2%
Resultados Financieros	5,74	71,4%
Transparencia Informativa	5,17	26,2%
Transformación Organizativa	4,02	0,0%

Atributos con mayor valor reputacional

Los conceptos que más prestigio aportan al perfil del directivo español son aquellos vinculados a la vanguardia y la influencia. **"Liderazgo en sectores emergentes"** (IV 7,35) y **"Relevancia Internacional"** (IV 6,86) se sitúan en la cúspide de la calidad. Esto señala un cambio de paradigma: **ya no se nos valora solo por gestionar lo existente, sino por liderar el futuro (energías renovables, tecnología) y por tener peso político en la toma de decisiones globales.**

Atributos con tono sensible

Los atributos vinculados a la "Transparencia Informativa" y la "Neutralidad" aparecen frecuentemente en contextos de tensión, mostrando valoraciones más bajas. Esto es habitual en perfiles de alta exposición pública que deben gestionar crisis o marcos regulatorios complejos. Lejos de ser un debe, refleja la **madurez del directivo español, capaz de operar en entornos donde la fiscalización mediática es intensa y constante.**

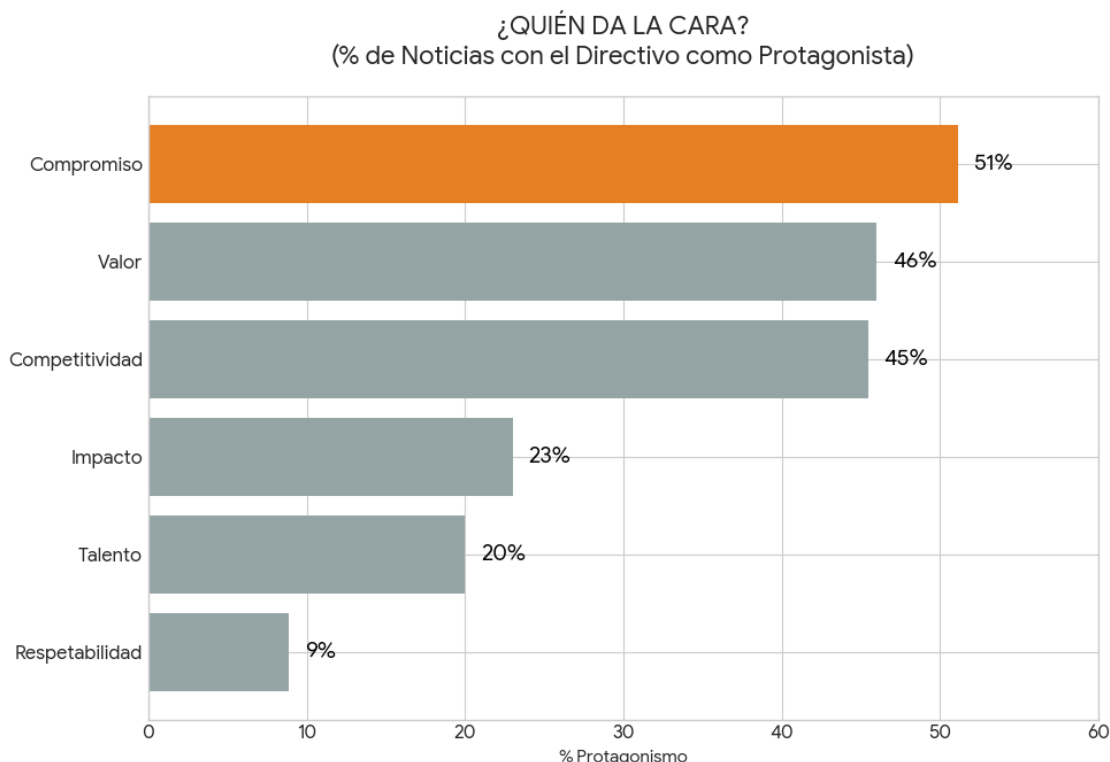
Atributos reputacionales de alto rendimiento

Destacan atributos que, sin tener el mayor volumen, generan un retorno reputacional excelente y actúan como aceleradores de prestigio: **cada vez que un directivo español es asociado a "Innovación" y "Capacidades Transformadoras", su valoración se dispara. Son las palancas más eficientes para modernizar la percepción del directivo español en el mundo y alejarlo de estereotipos tradicionales.**

6. CRUCES Y CORRELACIONES:

El análisis cruzado de las variables nos permite ir más allá de la foto fija para entender la dinámica del liderazgo: qué palancas activan el mejor aprecio al Valor directivo de España y cómo varía el mensaje según el contexto geográfico.

El Binomio del Liderazgo: Protagonismo y Positividad Existe una correlación directa entre dar la cara y ser bien valorado: las noticias donde el directivo español asume un rol de **protagonista** registran una **positividad del 85%**, frente al 68% de aquellas donde solo aparece mencionado. Esto confirma que **el liderazgo con rostro y nombre funciona**: cuando el directivo personaliza la gestión, el mensaje llega con más fuerza y genera mayor adhesión. **En mercados maduros** como EE.UU. o Francia, esta personalización es la norma, actuando como **un acelerador de confianza**.



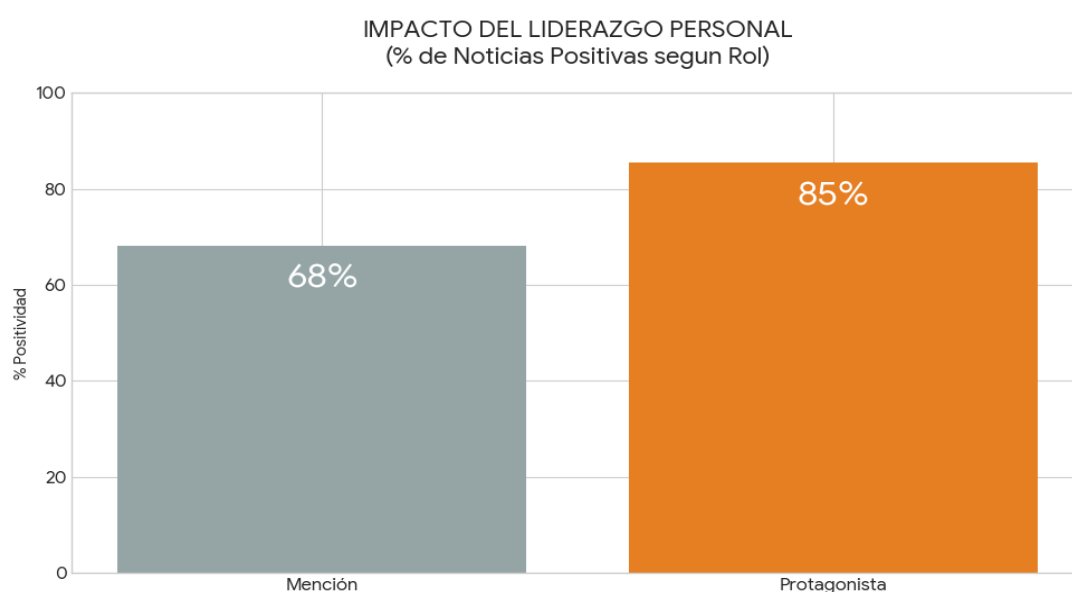
Geografía y Especialización Temática Los territorios marcan la agenda. El cruce de atributos concretos por región revela una especialización estratégica muy marcada, visible en el mapa de calor:

- En **Norteamérica**, el discurso se moderniza radicalmente. El **24,5%** de todas las noticias sobre directivos españoles en la región giran en torno a la **Tecnología**. Es el mercado donde más **se nos asocia con la innovación**.
- En **Europa**, nuestro mercado natural, el atributo dominante es la **Expansión Internacional (21,4%)**. Aquí **se narra el crecimiento orgánico y la consolidación de cuota de mercado**.
- En **Latinoamérica**, destaca la sensibilidad hacia la sostenibilidad. El atributo **Medio Ambiente** tiene un peso relativo del **9,7%**, mucho más alto que en cualquier otra región, demostrando que allí el liderazgo español **se valida a través de su aportación al entorno**.

INTENSIDAD TEMÁTICA POR REGIÓN
(% de noticias sobre el atributo en la región)

	Tecnología	Expansión	Medio Ambiente
Norteamérica	24.5%	9.7%	3.1%
Europa	0.8%	21.4%	0.3%
Latinoamérica	4.1%	10.2%	9.7%

El Liderazgo Personal del Compromiso Un hallazgo revelador es que la dimensión **Compromiso** es la que registra el mayor porcentaje de protagonismo personal (51%), superando a Valor y Competitividad. Esto indica que **la responsabilidad social y la sostenibilidad no se delegan en la marca corporativa abstracta; son batallas que el directivo español elige liderar en primera persona. La ética tiene nombre y apellidos.**



7. RETRATO ROBOT DEL ALTO DIRECTIVO ESPAÑOL EN EL MUNDO

1. Una Potencia de Gestión Global y Diversificada

Las personas que conforman el “Valor Directivo de España en el Mundo” ya **no son actores periféricos, sino protagonistas estructurales.**

- Su huella es **inteligentemente asimétrica**, adaptándose al “alma” de cada mercado.
- Mientras **Europa aporta el volumen sistémico** y **Norteamérica la intensidad competitiva de élite**, **Latinoamérica se confirma como la gran reserva de confianza**: es la región que registra la mayor densidad de calidad (positividad) del estudio.
- Esto demuestra una capacidad camaleónica única: **el Valor Directivo de España sabe competir en la frialdad de mercados más técnicos y, simultáneamente, conectar con la sensibilidad social y el desarrollo**

compartido en el espacio iberoamericano, donde muestra su versión de mayor proyección de Valor-País.

- **Es un perfil global, versátil y culturalmente adaptable.**

2. Liderazgo de "Alta Definición" Técnica

Los atributos más activados dibujan a un profesional definido por su **capacidad de ejecución**.

- Destaca abrumadoramente por su "Liderazgo en sectores emergentes" (IV 7,35) y sus "Capacidades Transformadoras" (IV 6,48).
- La narrativa que lo acompaña es la del **éxito operativo**: se le percibe como un **agente activo de innovación, eficiencia y conquista de mercados**.
- **No es un gestor de mantenimiento, sino un arquitecto del crecimiento.**
- **Su legitimidad narrativa proviene de los hechos** (resultados, fusiones, obras), **lo que le otorga gran credibilidad**.

3. La Excelencia como Escudo Reputacional

El retrato construido por las dimensiones del modelo muestra **un perfil blindado por el talento**.

- La dimensión Talento alcanza una positividad del 98%.
- **La dimensión Talento actúa como el gran activo intangible del directivo.**
- Incluso en contextos de tensión corporativa, **la figura individual del líder español suele quedar protegida por su reconocimiento profesional**.
- Se le valora por **una formación superior y una trayectoria intachable**.
- Es un perfil **técnicamente sólido**, que ha logrado evidenciar **el Talento Directivo Español como sinónimo de garantía de calidad**.

4. El Binomio del Protagonismo Valiente.

Uno de los hallazgos más potentes de este periodo es la correlación positiva entre **exposición y prestigio**.

- Lejos de la prudencia institucional clásica, el retrato robot actual muestra a un líder que **gana valor cuando da la cara**.
- En los mercados más maduros (EE.UU., Francia), el directivo español asume roles de protagonista principal en más del 60% de las noticias, y esta visibilidad se traduce en una mayor positividad.
- **El Valor Directivo de España en el Mundo no se esconde, personaliza la gestión y, al hacerlo, genera confianza y adhesión a su alrededor.**

5. El Reto de la Narrativa Humanista:

A pesar de la contundencia de sus éxitos operativos, el perfil muestra aún **zonas de sombra narrativa** en las dimensiones de Compromiso y Respetabilidad.

- Aunque la positividad es alta cuando estos temas aparecen (71,8% en Compromiso), su volumen relativo sigue siendo bajo en comparación con la potencia del "Impacto".
- Esto indica un **perfil técnicamente competente pero emocionalmente reservado** en la esfera pública.
- El **Valor Directivo de España en el Mundo** es admirado por lo que hace, pero todavía no es suficientemente conocido por los valores que lo mueven.
- **Existe una oportunidad estratégica clara para integrar el discurso social y ético en el relato central del éxito**, completando así el arquetipo, siendo conscientes de que esos atributos son más reconocidos en entornos culturalmente similares a nuestro país.

Este retrato del Observatorio confirma la madurez del liderazgo español. No estamos ante una promesa, sino ante una realidad consolidada de éxito global. El Valor Directivo de España en el Mundo es hoy un activo estratégico de primer orden para España: el exponente de eficacia que abre puertas en los mercados más complejos del mundo. El desafío para el futuro inmediato no es demostrar capacidad –que ya es indiscutible–, sino enriquecer este perfil de "gestor infalible" con las capas de humanismo y propósito que lo conviertan en un líder total.

8. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

8.1. Principales hallazgos y aprendizajes

Este informe constituye la validación empírica de una realidad que hasta ahora intuíamos pero no podíamos cuantificar: **El Valor Directivo de España en el Mundo ha alcanzado la mayoría de edad global.** El análisis de más de 5000 impactos confirma que **nuestras personas no son meros agentes de mercado, sino actores estructurales Valor de España. Ya no exportamos solo productos o servicios; exportamos modelos de gestión de alta eficacia y visión comprometida.**

Las claves que resumen el "Estado del **Valor Directivo de España en el Mundo**" son:

- **De la Presencia a la Influencia Estructural:** Hemos superado la fase de internacionalización comercial para entrar en la fase de **influencia sistémica**. La hegemonía de la dimensión Impacto (IV 6,58) demuestra que nuestras personas en el Mundo, son percibidas como **actores transformadores que moldean los sectores donde operan** (energía, infraestructuras, banca), no como simples participantes.
- **La Consagración en la Élite (El Factor Norteamérica):** El dato cualitativo más relevante en términos de intensidad es el **éxito en Estados Unidos**. Lograr la mayor intensidad de valor (IV > 6,1) en **el mercado más competitivo del mundo certifica la excelencia técnica de nuestros profesionales**. El directivo español es hoy un perfil ampliamente competitivo ante países de primer nivel.
- **La Reserva de Confianza (El Factor Latinoamérica):** Si Norteamérica valida la competencia, **Latinoamérica valida el compromiso**. La región registra la **mayor densidad de positividad** del estudio, confirmando una evolución histórica del vínculo: hemos pasado de representar al inversor tradicional a ser la persona- socio de confianza para el desarrollo sostenible y social. Este territorio es sin duda el más explotable para el valor más social y comprometido del **Directivo de España en el Mundo**.

- **El "Dividendo" del Protagonismo:** Los datos entierran definitivamente el viejo paradigma de la discreción corporativa. Se ha demostrado estadísticamente que cuando el directivo español da la cara y asume el rol de protagonista, la valoración positiva se dispara (85%). **La personalización del liderazgo es, hoy por hoy, la herramienta de comunicación más rentable para nuestras empresas y para el país.**
- **Modernización Radical del Relato:** Los atributos mejor valorados (Liderazgo en sectores emergentes, Tecnología, Innovación) han desplazado a los tradicionales. **España se narra hoy en clave de futuro y vanguardia a medida que se instala en culturas de mayor eficacia operativa y técnica.**

8.2. Propuestas de uso e impulso al Valor Directivo de España en el Mundo.

A la luz de este retrato de éxito, se identifican líneas de acción claras para proteger, potenciar y proyectar este Valor-País, que la Fundación Conexión España asumió desde su intuición fundacional y que propone, tanto a las propias personas que integran el Valor Directivo de España en el Mundo, como a todas las instancias que puedan propiciar impulso e impacto:

- **Gestión de la Narrativa: del Éxito al Propósito. La Fundación Conexión España promueve y gestiona el reconocimiento al Valor Directivo de España en el Mundo.** En ello, contribuye a evolucionar el relato público directivo. Sin renunciar a la bandera de la eficacia (nuestro gran activo), conviene impulsar acciones de comunicación que visibilicen el "porqué" y el "para quién" de la gestión. Fomentar que las personas verbalicen su compromiso social no solo mejora su perfil, sino que blindará el Valor de España ante ciclos económicos adversos.
- **Diplomacia Directiva Segmentada. La Fundación Conexión España promueve y gestiona la "Diplomacia Directiva" como recurso eficaz para el progreso de España y la prosperidad de los españoles.** En ella, conviene aplicar una estrategia de visibilidad "a medida" según la inteligencia territorial obtenida. En **Norteamérica**, potenciar foros sobre

tecnología e innovación; en **Europa**, reforzar la presencia en debates regulatorios e institucionales; y en **Latinoamérica**, capitalizar nuestra reserva de confianza liderando la conversación sobre sostenibilidad, impacto social y desarrollo compartido.

- **Activación del Liderazgo Personal.** En línea con el reconocimiento al conjunto, **la Fundación Conexión España impulsa el autorreconocimiento de las personas que lo integran como Valor Directivo de España en el Mundo.** Dado el retorno positivo del protagonismo, desarrolla y es adecuado promover programas de mentoría y portavocía que animen a los directivos (especialmente a los perfiles técnicos o más discretos) a ocupar el espacio público. **España necesita más caras y voces visibles para encarnar su éxito colectivo.**
- **El Observatorio como Brújula de Valor Directivo y Valor País.** La Fundación Conexión España y las Entidades Impulsoras del Valor Directivo de España en el Mundo consolidarán el Observatorio como herramienta no solo monitorea de métricas, sino como un instrumento de diplomacia directiva al servicio de España. La Fundación procurará que los datos del Observatorio sean utilizados proactivamente tanto por las personas que integran el **Valor Directivo de España en el Mundo** como por las instituciones del Estado y la sociedad civil para defender la presencia y posición de España en el Mundo, para el mejor impacto en el presente y el futuro al progreso de España y la prosperidad de los españoles.

Es evidente, el Talento Directivo Español, presente en todos los sectores y todos los países, es una ventaja competitiva en el tablero global.

El Valor Directivo de España en el Mundo es un activo estratégico para el progreso de España y la prosperidad de los españoles.

El Valor de España en el Mundo son personas.

Fundación Conexión España

IMPULSANDO EL VALOR DIRECTIVO DE ESPAÑA EN EL MUNDO



El Patronato de la Fundación Conexión España, con S.M. el Rey.

Sobre la Fundación Conexión España

La Fundación Conexión España es el compromiso institucional de Cámara de Comercio de España, ICEX España Exportación e Inversiones, Fundación CEDE – Confederación Española de Directivos y Ejecutivos y Foro de Marcas Renombradas Españolas, junto con empresas, entidades y personas relevantes impulsores de la internacionalidad de España, para reconocer el valor directivo español en el mundo, su contribución a la aportación de España a la economía global, promover la internacionalidad de la economía española y la reputación de España en el exterior.

Para Conexión España, en una economía globalizada, quienes ejercen función directiva en empresas y organizaciones públicas o privadas internacionalmente, generan valor español en el mundo y son imprescindibles por su contribución al progreso de España y al bienestar de los españoles.

Conexión España les integra como comunidad directiva de la internacionalidad de España, facilitándoles una conexión permanente, privilegiada y útil con la vida profesional, empresarial, económica, institucional y social de España. Conexión España cuenta, además, con un lugar de encuentro y relación, el Espacio Digital Web de Conexión España, donde sus miembros pueden desarrollar el talento directivo y “vivir España desde fuera, pero no desde lejos”.

La Fundación Conexión España cuenta con sus entidades promotoras como Miembros Patronos Natos y ha compartido su proyecto con entidades y directivos de prestigio, excelentes representantes de la internacionalidad de España, con quienes conforman, además de otras significativas incorporaciones aún en trámite, el siguiente

El Plan 2024-2030 de la Fundación Conexión España incluye actividades dirigidas al reconocimiento del Valor Directivo de España en el Mundo, de la visibilidad de las personas que lo representan y de su conectividad en comunidad, así como el apoyo a las empresas comprometidas con la internacionalidad de España.

PATRONATO

Miembros Patronos Natos:

D. José Luis Bonet	Presidente de Cámara de España, Presidente de Conexión España
D. Isidro Fainé	Presidente de Fundación CEDE, Vicepresidente de Conexión España
Dña. Sofía Osborne	Presidente de Foro de Marcas Renombradas Españolas, Vicepresidente de Conexión España
Dña. Elisa Carbonell	CEO de ICEX, España Exportación e Inversiones

Miembros Entidades Patrono de la Internacionalidad de España:

CaixaBank	D. Tomás Muniesa, Presidente
Consejo General del Notariado	Dña. Concepción Pilar Barrio Del Olmo
Ferrovial	D. Rafael del Pino, Presidente
Fundación INCYDE	D. Javier Collado, Director General
Grupo Freixenet	D. Pedro Ferrer Noguer, Vicepresidente y CoCEO
Iberdrola	D. Ignacio Galán, Presidente
Iberia	D. Marco Sansavini, Presidente

Miembros Directivos Líderes Globales:

D. Manuel Arroyo	EVP & Global CMO, The Coca-Cola Company
Dña. Ángeles Delgado	Presidenta, Fujitsu
D. Samuel Martín-Barbero	Presidente, Franklin University Switzerland
D. Pedro M. Moreno	Deputy Secretary-General, UN Trade and Development
D. Fernando Ruiz	Presidente, Fundación SERES
D. Antonio Vázquez	Presidente 2009-2021, Iberia e IAG

Miembros Directivos de Entidades Patrono de la Internacionalidad de España

CaixaBank	Dña. María Luisa Martínez Gistau. Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales
Consejo Gral. del Notariado	D. Pedro Pedro Galindo Gil. Director del Gabinete de la Presidencia
Ferrovial	Dña. Patricia Leiva, Directora de Comunicación y Responsabilidad Corporativa
Iberdrola	D. José Manuel Rodríguez Martínez, Director de Asuntos Públicos, Gabinete del Presidente
Iberia	D. Juan Cierco Jiménez de Parga, Director Corporativo

Secretario del Patronato	D. Adolfo Díaz-Ambrona
---------------------------------	------------------------



ENTIDADES IMPULSORAS DEL VALOR DIRECTIVO DE ESPAÑA EN EL MUNDO



CONSEJO GENERAL
DEL NOTARIADO

