



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Máster

Liderazgo efectivo en el futuro que emerge:  
Propuesta formativa para fomentar el autoliderazgo

Autor/es

Andrea Motos Piquer

Director/es

Ángela C. Asensio Martínez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
Curso Académico 2022-2023

## Índice

1.	Resumen .....	Página 1
2.	Introducción .....	Página 2
3.	Marco teórico .....	Página 3
3.1.	Disección del concepto de liderazgo .....	Página 3
3.1.1.	Definición de liderazgo .....	Página 3
3.1.2.	La emergencia de liderazgo .....	Página 3
3.1.3.	El liderazgo versus la dirección .....	Página 5
3.1.4.	¿Qué hacen los líderes y cómo lo hacen? .....	Página 6
3.1.5.	Liderazgo efectivo: Modelos y teorías .....	Página 8
3.1.5.1.	El liderazgo carismático y transformacional .....	Página 8
3.1.5.2.	El liderazgo líquido o de cambio .....	Página 9
3.1.5.3.	El autoliderazgo .....	Página 10
3.1.5.4.	El liderazgo femenino .....	Página 11
3.2.	El futuro del trabajo .....	Página 11
3.2.1.	La digitalización y la sociedad de la información .....	Página 12
3.2.2.	La sociedad “knowmada” o <i>Knowmad Society</i> .....	Página 13
3.3.	El liderazgo del futuro .....	Página 16
4.	Justificación .....	Página 18
5.	El programa del liderazgo del futuro .....	Página 19
5.1.	Participantes .....	Página 19
5.2.	Estructura del programa de liderazgo .....	Página 20
5.2.1.	Objetivos de la acción formativa 1: <i>Managing Yourself</i> .....	Página 21
5.2.2.	Contenidos de la acción formativa 1: <i>Managing Yourself</i> .....	Página 21
5.2.3.	Metodología .....	Página 23
5.2.4.	Contenidos detallados .....	Página 24
5.2.4.1.	Módulo 1: Definición del propósito profesional .....	Página 24
5.2.4.2.	Módulo 2: Generación de un Knowmads Mindset .....	Página 27
5.2.4.3.	Módulo 3: Desarrollar y motivar .....	Página 29
5.2.4.4.	Módulo 4: Definir objetivos y clarificar .....	Página 31
5.3.	Cronograma .....	Página 34
6.	Conclusiones y recomendaciones .....	Página 35
7.	Bibliografía .....	Página 37

## 1. Resumen

Vivimos en un contexto de cambio acelerado y constante en el que los líderes deben ser gestores del cambio en las empresas. Paralelamente, las tendencias del futuro del trabajo fomentan un cambio de paradigma en la concepción de la gestión del talento. Existe una clara necesidad de autogestión profesional que debe ser motivada por los líderes de las organizaciones, y que puede traer consigo numerosos beneficios para la empresa y la persona trabajadora.

El presente TFM propone un programa de formación en liderazgo que contribuya a la generación de líderes flexibles y eficientes, que sepan desarrollar habilidades de autoliderazgo en sus equipos. El programa se ha diseñado tomando como base un previo análisis sobre liderazgo efectivo y un estudio sobre el futuro del trabajo en relación a la nueva sociedad del conocimiento.

Todo ello concluye en una acción formativa de intervención específica para una organización del sector bancario. Dicha acción formativa pretende generar autoconciencia y conocimiento sobre el futuro del trabajo a la vez que dotar a los líderes con habilidades y herramientas para que encuentren un equilibrio entre la orientación a la persona (gestión emocional) y la orientación a la tarea (desempeño efectivo).

**Palabras clave:**

liderazgo efectivo - sociedad del conocimiento - gestión de talento - futuro del trabajo - autoliderazgo

**Nota:**

A lo largo de este documento se usa el masculino como neutro, aludiendo a los dos sexos indistintamente.

## 2. Introducción

La sociedad actual es líquida, y en ella los cambios son una constante (Bauman, 2015), y en consecuencia las organizaciones se mueven e interactúan en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). En el ámbito laboral, nacen tendencias y factores que cambian las reglas del juego de forma recurrente. Este hecho, obliga a adoptar una mentalidad muy distinta a la tradicional en la gestión de personas.

Paralelamente la digitalización avanza a un ritmo vertiginoso, y los líderes deben aprender a utilizarla como una aliada para abrazar modelos de trabajo que eran muy poco utilizados antes de 2020 y que tienen numerosos beneficios entre los que se encuentran el aumento de la satisfacción laboral, el fomento de la conciliación vida - trabajo y la fidelización de talento.

Por último, estamos adentrados en la era de la información, en la cuál se ha democratizado el conocimiento y éste está al alcance de todos gracias a la digitalización, la conexión a internet y la globalización. Esto, sumado al contexto de cambio hiperacelerado que vivimos, supone un nuevo paradigma en la concepción de la formación y el talento. El futuro del trabajo no va a ser para los que lo sepan todo, sino para los que puedan aprenderlo todo (Moravec, 2020).

El presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) pretende ser una respuesta a la pregunta qué necesitan los líderes del futuro. ¿Cómo deberían adaptarse los modelos de liderazgo actuales tomando como referencia las megatendencias sociales y digitales, para que las empresas del futuro creen equipos más adaptables y flexibles al cambio? ¿Qué habilidades deberán desarrollar los líderes en esa línea?

En los apartados siguientes se profundizará en las características del liderazgo versus la concepción tradicional de la dirección, así como sus beneficios para asegurar la efectividad en el desempeño de los equipos. También se detallarán las teorías sobre liderazgo efectivo y las características de la sociedad digital 3.0 o *Knowmadica* que ya tiene implicaciones considerables en la gestión de personas.

Tras el análisis, se propone un programa de formación para los líderes del futuro, enfocado a generar un cambio de mentalidad y a desarrollar habilidades para equilibrar la orientación a la tarea (desempeño) y la orientación a la persona (satisfacción, clima, motivación). El objetivo del programa es que los líderes tengan las herramientas necesarias para empoderar a sus equipos y les animen a asumir responsabilidades y fomentar así el autoliderazgo.

Los líderes tienen una gran responsabilidad social. Impactan en la vida de muchas personas con su trabajo, y tienen el poder de hacer que sus equipos disfruten de su trabajo y se levanten motivados cada lunes, o empiecen la semana deseando que ésta se acabe. Por eso necesitamos empresas que humanicen los procesos y líderes que fomenten el autoliderazgo. Y que esto significa que crean en las personas y que dejen que éstas mismas pongan su energía en lo que les hace felices.

### 3. Marco teórico

#### 3.1. Disección del concepto de liderazgo

##### 3.1.1. La definición de liderazgo

El liderazgo es algo inherente en la sociedad humana, desde que la especie se organizaba en la era prehistórica para cazar bajo las órdenes de un o una líder. En aquel entonces el éxito en la tarea, y por lo tanto la supervivencia del grupo, dependía en gran medida de su líder (Barrasa, 2022).

Inicialmente, el estudio del liderazgo se relacionaba su definición con las cualidades y rasgos de personalidad asociados comúnmente a una persona líder, que era considerada una figura inalcanzable y que recordaba a un héroe (Contreras, Ramírez, Ríos, 2012). En los años setenta la definición del líder empieza a tomar en consideración la relación entre líder y colaboradores (que no subordinados), haciendo clara alusión a las relaciones humanas para la definición del líder. La investigación actual define liderazgo como “proceso de influencia social por el cuál una persona influye en otras guiando, estructurando y facilitando en las mismas una serie de conductas, actividades y relaciones para la consecución de objetivos compartidos. Esta influencia se da en un contexto grupal o de equipo, organizacional, comunitario o del conjunto de la sociedad” (Marín, 2015). El concepto de liderazgo es amplio y ha ido evolucionando con el tiempo, por eso en el presente TFM se limita su definición al liderazgo organizacional, aquel que se desarrolla en torno a la gestión de personas (*management*) en el contexto empresarial (Pererira, 2014).

Así, para que exista una relación de liderazgo, ésta debe albergar las siguientes características (Barrasa, 2022):

- Es un proceso. No se trata de una cualidad personal, sino algo que se hace y que tiene distintas fases.
- Implica necesariamente una influencia. Existe un impacto en la persona o grupo de personas sobre las que se ejerce liderazgo.
- Hay una aceptación voluntaria de la influencia. Esto implica que hay seguidores que siguen la dirección marcada por el líder. Sin seguidores no hay liderazgo.
- Provoca actos en el grupo por causa de la influencia. Hay acciones para conseguir el objetivo del líder, que puede alcanzarse o no, pero siempre la aceptación voluntaria de la influencia va asociada a unas actividades resultantes.
- Tiene carácter multinivel. El proceso de liderazgo puede actuar a nivel individual, diádico, grupal o social.

##### 3.1.2. La emergencia de liderazgo

Paralelamente a definir qué es el liderazgo, la comunidad científica quiso también estudiar las variables y características que promueven que una persona se convierta en líder y sea aceptada como tal por los demás. En la investigación por encontrar respuestas, surgió el concepto emergencia de liderazgo, que es la probabilidad de que una persona sea percibida como líder por otros.

Para explicar la emergencia de liderazgo se toman como referencia tres aspectos: los rasgos de personalidad (Kenny, 1983), la perspectiva de desarrollo vital (Liu, 2022) y la teoría de los motivos (McClelland, 1985).

Una de las principales variables que explican la emergencia de liderazgo (en un 50-80%) son los rasgos de personalidad (Kenny, 1983). Son características de la personalidad relativamente estables, y se suelen agrupar en 5, llamados “Cinco Grandes”: neuroticismo, extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y responsabilidad (Costa, McCrae, 2008). Acorde con la investigación de David Kenny en 1983, la extraversión es la característica que más relación tiene con la emergencia de liderazgo. Las personas con un carácter social y abierto son las más propensas a ser percibidas como líderes en cualquier contexto. La misma investigación apunta como segunda cualidad para la emergencia del liderazgo el autocontrol, característica contraria al neuroticismo, que poseen las personas que se preocupan por dar una imagen social positiva de sí mismos.

Más allá de los rasgos de personalidad, y como afirma Liu (2022), el entorno socioeconómico del desarrollo vital de una persona influye en su emergencia de liderazgo. Las personas que de niños fueron sobreprotegidas por sus padres y a consecuencia de eso desarrollaron menor autonomía, tienen una menor probabilidad de emerger como líderes. Asimismo, y tomando como referencia el entorno, los niños crecidos en entornos positivos a nivel socioeconómico también tienen más probabilidad de emerger como líderes cuando sean mayores.

Por último, en cuanto a criterios que favorecen la emergencia de liderazgo, tenemos los motivos, teoría iniciada por el doctor David C. McClelland en los años 50. Los motivos son características de la persona que impactan en la conducta en función de su interacción con las características de la situación. Por supuesto hay muchas características personales que influyen en el comportamiento: aprendizajes, habilidades, rol social, imagen de uno mismo y rasgos de personalidad, pero en un nivel más profundo encontramos los motivos.

Según McClelland (1985) existen tres tipos de motivos y la gran mayoría de personas tenemos un poco de todos ellos, aunque siempre suele haber un motivo dominante:

- **Afiliación:** Las personas con un alto motivo de afiliación suelen ser sociables y amigables y valorar enormemente las relaciones colaborativas. Evitan el conflicto.
- **Logro:** Las personas con alto motivo de logro disfrutan trabajando por objetivos, y quieren superar los estándares de excelencia y/o mejorar el desempeño o *performance*. Tienen una clara orientación hacia los resultados.
- **Poder:** Las personas con un alto motivo de poder quieren influenciar o generar un impacto en los demás. Suelen tener capacidad de influencia y persuasión.

Cada uno de los motivos define unas características distintas en la emergencia de liderazgo. El motivo de poder es el que explica mejor la emergencia de liderazgo. Esto se debe a que las principales tareas que desempeñan las personas líderes implican influenciar en otros: motivarlos para alcanzar un objetivo, propiciar el compromiso, convencer, etc (Barrasa, 2022). En cambio, los líderes con motivo de logro están más enfocados a alcanzar metas, y suelen tener dificultades en delegar responsabilidades. El motivo de

afiliación es el que menos se da en la emergencia de liderazgo, puesto que las personas que tienen ese motivo como principal no buscan influir en los demás, sino gozar de aceptación social.

Un estudio realizado en España sobre la emergencia de liderazgo en líderes actuales de multinacionales y empresas españolas dejó ver que los líderes designados tenían un fuerte motivo de poder, y los líderes emprendedores, que en vez de ser designados habían construido una empresa que liderar tenían una mayor puntuación en los motivos de logro y de afiliación (Barrasa, 2022).

Como conclusión podemos afirmar que los motivos determinan el tipo de liderazgo que emerge en la persona, y que el motivo de logro está claramente relacionado con la actitud emprendedora, y el de poder con la concepción tradicional del liderazgo directivo. En el siguiente apartado, se profundizará sobre las diferencias entre el liderazgo y la dirección y cómo la influencia juega un papel fundamental en cada uno de ellos.

### **3.1.3. El liderazgo *versus* la dirección**

Una persona puede ser líder sin ser directivo, por ejemplo, en un grupo de amigos (Barrasa, 2022), en cambio el directivo soluciona problemas de forma racional y ejerce control para conseguir objetivos. En la literatura académica sobre liderazgo, se puede ver cómo se han tratado los conceptos de liderazgo y dirección de forma diferenciada.

Acorde con la revisión de Gil (2011), la dirección está enfocada a la eficiencia y a mantener la estabilidad. Esa es la razón por la que los directores tienen capacidad de planificación, y son perfiles analíticos y estructurados. Suelen tener el poder de forma legítima, por una posición adquirida en la organización. Y lo más importante, la relación con sus equipos es de subordinados: responden a sus demandas y trabajan bajo las órdenes de su director.

El liderazgo tiene una concepción mucho más “romántica”. Su objetivo es la adaptación y el desarrollo de innovaciones. Por eso los perfiles que ocupan un papel de líder suelen ser creativos y flexibles, con una visión orientada al cambio y están abiertos a la experimentación dentro de la estrategia. Su poder no es siempre legítimo, sino personal. Por último, su relación con los equipos es más humana y bidireccional, no tienen subordinados, sino seguidores. Los seguidores creen en la visión del líder y deciden participar en ella de forma consciente, aportando insight y responsabilizándose de su trabajo para llegar al objetivo común (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Se observa como las definiciones de liderazgo y dirección son diferentes y excluyentes. Sin embargo, ambos elementos, son imprescindibles para un adecuado funcionamiento de las organizaciones y conviene combinarlos en la tarea de gestión de personas y equipos (Barrasa, 2022).

En el ejercicio tradicionalista de la dirección, el poder nace de la legitimidad. El poder se materializa en el control sobre los recursos (incluidos los recursos humanos), las recompensas y la información. Pero la evolución del liderazgo nos hace pensar que hay que desarrollar un liderazgo (entendido como proceso),

para que los seguidores tengan una predisposición interna para hacer lo que el líder propone. La fuente de poder ahora es personal, e implica tener una alta capacidad de influencia “verdadera”.

Podríamos introducir en este punto el concepto acuñado por Weick (1995) de “sensemaking”, que se puede traducir cómo dar sentido a la realidad que se percibe. Weick estudió cómo evolucionar el enfoque tradicional de la toma de decisiones organizacionales hacía una toma de decisiones centrada en el por qué de las mismas, para promulgar un comportamiento autónomo que permita a, en este caso los seguidores, entender el contexto de su trabajo y poder desarrollarse cómodamente en él. El líder, en contraposición con el director, dota de sentido el proyecto, envisions con un objetivo, explica el por qué de las tareas que hay que realizar y genera espacio para que los seguidores participen en su consecución.

En resumen, la gestión de personas a nivel organizacional está en una clara evolución hacia el líder como perfil que utiliza su capacidad de influencia personal para tener poder e influenciar en el trabajo (y por lo consiguiente, en la vida) de las personas que lidera. El líder del futuro tiene la responsabilidad de asegurar el desarrollo de su equipo.

### 3.1.4. ¿Qué hacen los líderes y cómo lo hacen?

Hasta ahora, se ha presentado la definición de liderazgo, de su emergencia y de su concepción en contraposición con la visión tradicional de la dirección, entendiendo el liderazgo como la evolución de la dirección en algunos contextos. En este apartado se revisa de forma resumida la bibliografía que justifica los comportamientos y tareas asociadas al liderazgo.

A mediados del siglo XX, se clasificaron las tareas del líder en 9 constructos conductuales. Estas 9 dimensiones, a su vez, podrían dividirse en 4 dimensiones o en dos, tal y como muestra la tabla número uno (Stogdill y Coons, 1957) .

**Tabla 1**

*Dimensiones que explican las tareas propias de un líder*

9 dimensiones	4 dimensiones	2 dimensiones
Integración	Consideración	Consideración
Reconocimiento		
Comunicación	Sensibilidad	
Afiliación		
Control	Iniciación a la estructura	Iniciación a la estructura
Organización		
Orientación a la producción	Énfasis en la producción	

---

## Emprendimiento

---

## Representación

---

Nota: Elaboración propia a partir de la investigación de Stogdill y Coons (1957).

En resumen, las dos dimensiones en las que se pueden resumir las conductas de liderazgo son la consideración y la iniciación a la estructura (Stogdill, Coons, 1957).

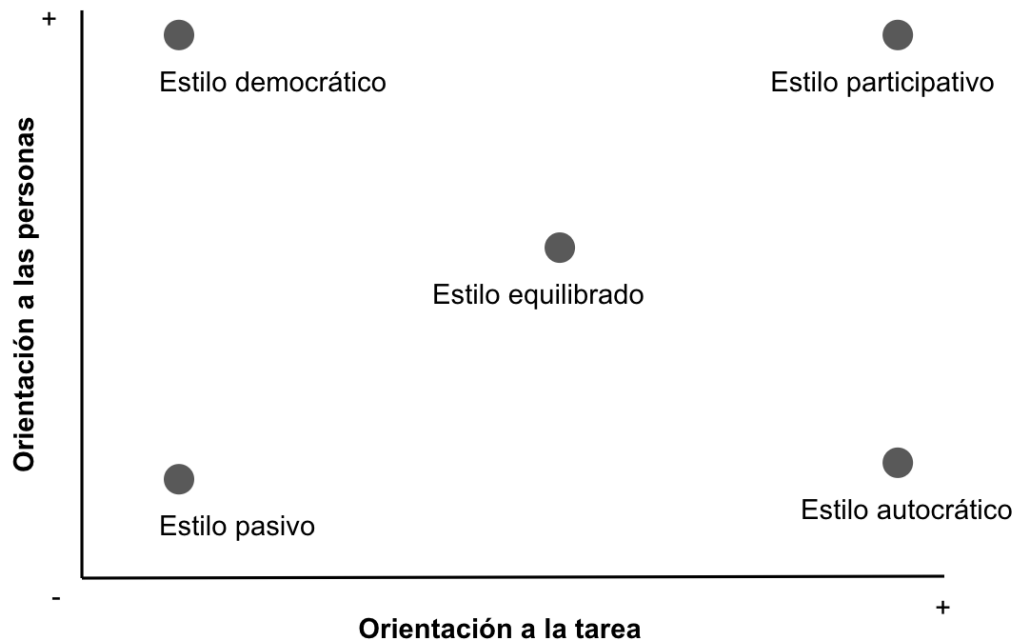
- La consideración hace referencia a la medida en que el líder tiene una influencia personal en las personas, genera relaciones sociales y da refuerzo positivo a los equipos. Apela a la dimensión más humana del líder, una dimensión que como se ha visto anteriormente cada vez cobra más importancia. El líder que trabaja esta dimensión es cercano, empático e impacta en la vida de los seguidores a un nivel personal, no solo profesional. Otras investigaciones llamaron a este constructo conductual orientación a la persona.
- La iniciación a la estructura se refiere a la capacidad que tiene el líder de influir en la productividad y eficiencia de las personas. En resumen, cómo organiza los recursos y clarifica para que el equipo alcance los resultados esperados. En esta dimensión hay una clara orientación a la tarea o al objetivo, y el líder impacta en los seguidores a un nivel fundamentalmente profesional. Otras investigaciones llamaron a este constructo conductual orientación a la tarea.

Una alta consideración e iniciación a la estructura, impactan de forma positiva en los resultados de producción y en la satisfacción de los seguidores (Kerr, Schriesheim, Murphy, Stogdill, 1974).

Las investigaciones sobre liderazgo de finales del siglo XX afirman que el líder cada vez tiene una mayor implicación personal en la vida de sus seguidores (alta consideración o orientación a la persona) (Barrasa, 2022). Tomando como base estas dos consideraciones conductuales en los líderes (orientación a la tarea y a la persona), se determinaron distintos estilos de liderazgo: pasivo, autocrático, equilibrado, democrático y participativo (Blake, Mouton, 1981). Los estilos de liderazgo resultantes de la investigación de Blake y Mouton (1981) se muestran en la figura número 1.

**Figura 1**

*Estilos de liderazgo resultantes de la investigación de Blake y Mouton.*



Nota: *Los estilos de liderazgo según Blake y Mouton.* Extraído de Blake y Mouton (1981).

El estudio de Blake y Mouton en los años 80 ya concluía con que el liderazgo efectivo no es solo el que combina de manera eficiente las conductas de orientación a la tarea y a las personas, sino que tienen la capacidad de elegir e implementar las conductas que se adaptan a las necesidades de rendimiento y de equipo.

### **3.1.5. El liderazgo efectivo: Modelos y teorías.**

A continuación se pretenden explorar, de forma breve, las teorías sobre el liderazgo efectivo, es decir, el liderazgo que consigue combinar de forma favorable la orientación a personas y a tareas para tener resultados de éxito en el rendimiento individual y colectivo y la satisfacción de los seguidores.

#### **3.1.5.1. El liderazgo carismático y transformacional**

De las investigaciones que se han llevado a cabo sobre influencia del liderazgo en equipos, una conclusión relevante y que se repite con frecuencia es que la influencia que mayores resultados ejerce sobre el equipo es la que les transforma. La influencia transformacional lleva a los seguidores a adoptar unos niveles de compromiso altos y a realizar pequeños autosacrificios para alcanzar los objetivos deseados.

Para alcanzar este tipo de influencia, la literatura nos muestra que la clave es el carisma, la capacidad de atraer y fascinar, o la idea compartida de que alguien posee cualidades excepcionales (Barrasa, 2022). El

carisma no es una característica intrínseca de la persona, sino que es algo atributivo, que se da en función de la percepción que los seguidores tienen del líder en función de sus acciones. Surge durante la relación diádica entre líder y seguidor, y consiste en el compartir de una visión, que es suficientemente motivante como para que el seguidor desarrolle un afecto y un compromiso hacia él y hacia su responsabilidad con el proyecto.

La percepción de carisma personal se asocia con el motivo de poder, una alta confianza en uno mismo y una fuerte convicción por defender sus ideales y su visión, una visión que suele ser diferente a lo convencional. Este tipo de liderazgo sin duda tiene un impacto en la manera de actuar de los seguidores, deja espacio para las emociones y sabe cómo utilizarlas para conseguir un objetivo (Bass, 2006).

Cabe destacar que el liderazgo transformacional, puede tener consecuencias negativas. Es un tipo de liderazgo disyuntivo y que propone una manera singular de hacer las cosas, y justamente por eso, inspira. Este tipo de liderazgo surge durante las crisis sociales aportando una solución impulsada por el cambio. Cuando un líder carismático tiene una orientación de poder personalizada y negativa, puede influenciar a nivel sistémico una organización, sociedad o relación. Estos líderes, si no tienen una visión clara y de propósito ético, pueden llegar a manipular fácilmente, o generar dependencias tóxicas (Grint, 2005). Además, es recomendable combinar liderazgo carismático y transformacional con el clásico liderazgo transaccional, en el que hay un intercambio de intereses. Un liderazgo más práctico y menos inspiracional (Barrasa, 2022).

En definitiva, y pese a que puede tener efectos adversos, la eficiencia del liderazgo transformacional destaca la importancia de la humanización del liderazgo, a través de la gestión de emociones, y el impacto en la productividad cuando ejercemos *sensemaking*.

### **3.1.5.2. El liderazgo líquido o de cambio**

El liderazgo de cambio complementa la teoría de Blake y Mouton (1981) sobre las consideraciones conductuales del líder. Algunos teóricos defienden que la principal actividad que el líder debe desempeñar es el de ser un gestor del cambio para su equipo.

Así pues, el liderazgo de cambio contempla tareas como el control del cambio exterior, mantener la visión del cambio imaginando posibilidades e implementando nuevas estrategias alineadas a la visión, promueve el pensamiento innovador y asume riesgos para asumir objetivos en un entorno cambiante e incierto (Yulk, 2004).

La literatura académica empieza a mencionar el liderazgo orientado al cambio en los años 80, pero a inicios de siglo fue cuando la teoría de la modernidad líquida de Bauman (2015) empieza a adaptarse al contexto empresarial. Y por eso se empiezan a utilizar los conceptos de empresa líquida y en consecuencia, liderazgo líquido.

Según Pereira (2014) las características del liderazgo líquido son:

- El liderazgo líquido se basa en compartir el poder (Bennis, Heenan, 2006), de manera que no existe un solo líder que toma decisiones, sino que cada uno de los integrantes del equipo tiene cierta responsabilidad sobre sus decisiones y su trabajo. Por eso en las organizaciones vemos cómo cada vez son más comunes estructuras empresariales con jerarquías no rígidas: co-liderazgos, liderazgos múltiples o equipos participativos. Las empresas se convierten en canteras de líderes (Yearout, 2000).
- Al promover este autoliderazgo, los líderes o gestores de personas tienen la responsabilidad de motivar el desarrollo profesional de las personas del equipo, para así fomentar el compromiso de los mismos con el proyecto y los objetivos de éste. Podemos decir que el liderazgo líquido es un liderazgo humanizador, que se preocupa por las necesidades de su equipo, en el que se brindan espacios para la co-creación e intercambio de enfoques y que tiene una clara orientación a dar soporte más que a repartir responsabilidades.
- El gran compromiso que necesitan los equipos liderados de esta manera implica trabajar con personas que tienen la capacidad de tomar decisiones y sentir suyo aquello en lo que están trabajando.
- Hay una clara orientación al cambio y por eso la persona que ejerce de líder promueve en su equipo competencias creativas, y concibe los momentos de crisis como oportunidades para desarrollarse y aprender (Bauman, 2007).
- La legitimidad no da poder ni capacidad de liderazgo, sino que es la experiencia, la visión, y la inteligencia emocional lo que promueve la emergencia de líderes de este tipo.

Por todo ello, el liderazgo de cambio supone un aspecto clave tomando en consideración el contexto volátil que vivimos en la actualidad. El liderazgo líquido nos anima a concebir el liderazgo como algo personal, e ilegítimo, que debe fomentar el desarrollo y la innovación por encima de todo.

### **3.1.5.3. El autoliderazgo**

El concepto de autoliderazgo podría definirse de diversas formas. Algunos autores lo relacionan con el motivo de logro de McClelland (1985), que define a personas con motivación intrínseca por lograr objetivos que genera en ellas un alto nivel de desempeño y productividad. Otros, lo asocian a la autoeficacia (Bandura, 1991), definiéndolo como ejercicio de autorregulación en el que un individuo persigue metas, se ajusta a ciertas situaciones, genera sobreesfuerzos y maneja las situaciones inesperadas.

Tomando eso en cuenta, el autoliderazgo son “las habilidades y capacidades propias, así como el ejercicio de control, que permiten una autorregulación” (Bandura, 1991).

En definitiva, un alto grado de autoliderazgo se relaciona con el autogobierno, algo que se refleja en tres indicadores según Manz (2015):

- Autenticidad: La persona determina los estándares que guían el desempeño de forma personal. No es impuesta de forma externa. La persona está en posesión de capacidad para decidir dónde quiere poner su energía y cómo hacerlo.

- Responsabilidad: Los objetivos son impuestos por uno mismo y eso se relaciona con compromiso con el cumplimiento de los mismos, en especial cuando hay un propósito o visión que tiene una implicación más allá de la individual.
- Incremento de las capacidades: Los métodos para autoliderarse contribuyen al desarrollo de capacidades como la planificación y organización, el autocontrol emocional, etc.

#### **3.1.5.4. El liderazgo femenino**

La investigación ha encontrado diferencias sustanciales en los estilos de liderazgo propios para cada género (Sanseau, 2014). Situando la causa de ello en aspectos “biológicos o genéticos”, que asocia ciertas características innatas a los hombres (autoridad, poder, pensamiento crítico, etc) y a las mujeres (instinto maternal, atención al detalle, comunicación, altruismo, etc). Sin embargo, no hay base científica que respalde este argumento, y más que un tema biológico, se debe a una asunción de roles motivada por estereotipos de género (Barrasa, 2022).

No obstante, es cierto que estos estereotipos y asunciones de rol asociadas al género promueven unas diferencias sustanciales en el estilo de liderazgo ejercido por hombres y mujeres.

Por eso el género femenino tiende a tener un estilo más participativo y humanizador, que se preocupa por entender las necesidades de su equipo, suelen tener una clara orientación a las personas, escucha sus réplicas y adopta un rol de líder servidor más que de líder autoritario.

Por contra, el género masculino se asocia con un rol más autoritario y en consecuencia su estilo de liderazgo está más orientado al cumplimiento de órdenes y a la realización de tareas para alcanzar objetivos. Hay una clara orientación a la tarea y suelen ser buenos dando visión y proporcionando foco (Barrasa, 2022).

Ambos géneros presentan características que son importantes para desarrollar liderazgo efectivo, pese a que la tendencia de humanizar el liderazgo y fomentar una relación bidireccional se asocia claramente al género femenino. Necesitamos formar a los líderes en cualidades tradicionalmente femeninas, independientemente de su género. No sirve de nada tener mujeres al mando de empresas, que no saben empatizar, ni humanizar los procesos, ni escuchar ni desarrollar a las personas. Necesitamos entender que la empresa la forman personas y las personas son seres emocionales. Los líderes por eso deben aprender a gestionar emociones si quieren ejercer un liderazgo efectivo y transformador (Costa, 2019).

### **3.2. El futuro del trabajo.**

En una sociedad tecnológicamente acelerada, globalizada y en constante cambio social, es difícil prever cómo va a ser el futuro del trabajo. Por lo que en este apartado, se indaga en las tendencias que marcarán ese futuro o que por lo contrario, ya han impactado en la concepción del trabajo actual.

### 3.2.1. La digitalización y la sociedad de la información

Estamos inmersos en la tercera ola del trabajo virtual, concepto acuñado por las investigadoras de Harvard University, Tammy Johns y Lynda Gratton en 2013. Pero para entender lo que esto significa, vamos a revisar las dos olas anteriores.

La primera ola de del trabajo virtual se inició con la aparición de internet en los 80, especialmente como consecuencia de la expansión del correo electrónico. Con la llegada de Google en 1998 y la incorporación de ordenadores en los espacios privados, muchos profesionales decidieron embarcar su carrera profesional de manera independiente. Sin embargo, éstos trabajadores afirmaban echar de menos el sentido de pertenencia a una empresa, así como el componente social de la misma. A esto se le llama la segunda ola de la virtualización, y fue la precedente a la que vivimos en la actualidad.

En los últimos 10 años hemos experimentado la tercera ola del trabajo virtual (aunque por su magnitud e impacto en la concepción del trabajo, podríamos llamarla tsunami). Cada vez hay más organizaciones que cuentan con trabajadores externos o internos, que trabajan de manera virtual de forma integrada y son valorados en la organización (Roca, 2014). Cada vez más las empresas ven en el teletrabajo y el *flexwork* (trabajo sin horarios establecidos) una oportunidad para acceder a talento fuera de su región, conservar talento y generar un *employer branding* de calidad (Gabini, 2016). Además, esta tercera ola del trabajo ha traído consigo diversas tendencias en el mundo del trabajo que, impulsadas por la pandemia, han llegado para quedarse.

Pese a que el teletrabajo, el trabajo a distancia o el *flexwork* existían mucho antes de la pandemia, no fue hasta 2020 que empezó a ser una realidad en la gran mayoría de organizaciones (Íñiguez, 2021). Para poder trabajar a distancia y en remoto, las empresas han adoptado políticas de comunicación interna digital específicas, crean eventos sociales digitales, y digitalizan sus procesos para que la información pueda ser compartida de forma ágil. Además, las empresas digitalizadas en sectores poco desarrollados tecnológicamente obtienen unos márgenes de beneficio hasta tres veces mayores (James Manyika, 2020). En definitiva, el contexto digital en el que las empresas viven requiere de empleados con habilidades digitales. Las generaciones más veteranas deben pasar por un proceso de adaptación y transición tecnológica que muchas veces supone un reto. Hay que trabajar la mentalidad de crecimiento para que esas personas crean que en la tecnología hay un aliado y que tienen capacidad de aprendizaje independientemente a la edad o condición (Dweck, 2017).

Otro tema importante a destacar que nace como consecuencia de la digitalización es el avance de la robotización y automatización de procesos. La gran mayoría de actividades laborales realizadas en la actualidad serán total o parcialmente sustituidas por máquinas en los próximos 10 años (Manyika, 2017). El estudio McKinsey Global Institute sobre la automatización, empleabilidad y la productividad, confirmó que la automatización va a impactar en más del 89% de las actividades, incluidos los puestos directivos, el 60% de los puestos serán considerablemente modificados en consecuencia de la robotización, y el 5% de los puestos desaparecerán a corto plazo. En definitiva, la automatización en términos generales impactará en el 50% de la economía mundial, lo que supone un 1,2 billones de empleados.

En definitiva, la llegada de internet a finales del siglo XIX, marcó un antes y un después en la manera que tenemos los humanos de producir y de transmitir información, algo que es a nivel histórico disruptivo y que define la sociedad de la información.

Por otro lado, el concepto sociedad de la información lo acuñó el sociólogo estadounidense Daniel Bell en los años 70, para describir el tipo de sociedad derivada de la modernidad y que entra en clara contraposición con la sociedad industrial que Bauman describió como sólida. Esta disolución de lo sólido es un rasgo común de la modernidad (Bauman 2013).

La sociedad de la información puede definirse como aquella resultante tras incorporar la digitalización y el uso de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) en las organizaciones para comunicarse, relacionarse y trabajar. La sociedad de la información motivó la globalización, ya que con la incorporación de la comunicación digital, las empresas podían establecer comunicaciones rápidas e inmediatas con empresas o personas del otro lado del mundo. Además, el conocimiento empezó a ser accesible a cualquier persona con acceso a la red, y se podía compartir de manera fácil y rápida (Torres, 2005).

Al poder acceder al conocimiento de forma ágil, rápida y en muchas ocasiones, gratuita, el conocimiento se convierte en el nuevo capital intelectual, algo que define la también llamada sociedad del conocimiento. Esto, sumado al nomadismo que se detallará en el siguiente apartado, fomenta que cada vez el talento individual tenga más importancia. Lo que uno sabe y puede hacer con su conocimiento marca su nivel de empleabilidad. El contexto de continuo cambio en la sociedad de la información, cambia las reglas del juego: ya no se trata de saberlo todo, sino de poder aprenderlo todo (Moravec, 2020).

La sociedad del conocimiento se distingue de la sociedad de la información por la objetividad que brinda. No toda la información es conocimiento, ya que hay información subjetiva. Los líderes, deben aprender a gestionar a las personas tomando como base este contexto digital y aprovechando las numerosas ventajas que éste brinda, como la comunicación a distancia, la generación de bases de conocimiento compartidas en el espacio digital, etc. La nueva sociedad de la información aleja el espacio de trabajo del espacio físico, y lo lleva al plano digital.

### 3.2.2. La sociedad “knowmada” o *Knowmads Society*

El nomadismo es un término que se utiliza de forma genérica para explicar la condición de nómadas de algunos grupos sociales o étnias. Sin embargo, su uso se ha extendido en los últimos 20 años para hablar de la movilidad social causada por la globalización y el desarrollo. Para entender la sociedad *knowmad* propuesta por John Moravec (2014), debemos primero conocer los precedentes académicos de dicho concepto: “*digital nomad*” y “*purposive drift*” y “*neo-nomadismo*”.

Por un lado, el concepto *digital nomad* o nómada digital define a los trabajadores, en su gran mayoría freelancers, que viven de forma nómada, mientras responden ante sus responsabilidades laborales, trabajando desde cafeterías, hoteles o cualquier otro espacio con conexión a internet (Makimoto, Manners, 1997). Por otro lado, el concepto *purposive drift*, lo que en español podría definirse como “corriente intencional”, y responde a esa necesidad humana de conectar con un propósito interior para explorar el futuro incierto sin sentirse perdido (Oliver, 2007). En 2011, Yasmine Abbas utilizó por primera vez el término neo-nomadismo para referirse a cómo la movilidad espacial, mental y electrónica genera oportunidades y retos en la organización individual y social de ciudades y empresas.

Moravec (2014), detalla las diferencias en las sociedades impulsadas por la globalización, la expansión del conocimiento y el cambio acelerado. Él habla de tres sociedades:

1. La sociedad 1.0: La sociedad de la agricultura y la industria en la que las personas aprendían a través de la transmisión entre generaciones. El trabajo era mecánico y no requería de conocimiento especializado ni adaptable, y las relaciones en el trabajo eran jerárquicas. Esto ocurre desde el inicio de la industrialización en el siglo XVIII hasta el último tercio del siglo XX.
2. La sociedad 2.0: Se caracteriza por la emergencia de la sociedad del conocimiento (explicada anteriormente). En ella, empieza a valorarse la capacidad de no solo aprender, sino también procesar, analizar, interpretar y conceptualizar (Drucker, 1985). Con la llegada de blogs, Youtube o wikis, el conocimiento empieza a compartirse de manera genérica y subjetiva. Las personas tienen canales digitales para compartir información y opiniones. La tecnología supone la democratización del mercado del talento y las ideas, convirtiéndolas en capital.
3. La sociedad 3.0: Es una sociedad que John Moravec define como Knowmadica (concepto que se presentará en detalle a continuación). Representa la sociedad del futuro y hay tres motores que nos acercan a ella:
  - La tecnología acelerada y los cambios que provoca ésta a nivel social.
  - La globalización del conocimiento y las relaciones (lo que en el mundo de los negocios se conoce como “de-hierarching”, y que se podría traducir como “desjerarquización” de las relaciones organizacionales).
  - La sociedad de la innovación

Esta sociedad 3.0 la alimentan los trabajadores del futuro, definidos por Moravec (2014) como Knowmads. Knowmad es un neologismo que combina las palabras know (conocer) y nomad (nómada) y que tiene su razón de ser en la innovación y la flexibilidad. El trabajador del conocimiento es el trabajador del futuro, aquel que tiene el poder de decidir dónde poner su tiempo, cómo aportar y hasta cuándo hacerlo.

El paso de la sociedad 1.0 a la sociedad 3.0 ha transformado los comandos con los que trabajamos a distintos niveles. La tabla número dos muestra esa evolución para las relaciones, la conceptualización del orden (en el entorno empresarial), la visión del mundo, la percepción de la realidad y por último el lugar en el que opera.

**Tabla 2**

*Evolución de la sociedad 1.0 a la sociedad 3.0 acorde con la teoría de John Moravech (2014)*

	<b>Sociedad 1.0</b>	<b>Sociedad 2.0</b>	<b>Sociedad 3.0</b>
<b>Relaciones</b>	Simples	Complejas	Creativo-Complejas (Teleológicas)
<b>Conceptualización del orden</b>	Jerárquica	Jerárquica	Intencional motivada por el autoliderazgo
<b>Visión del mundo</b>	Determinista	Indeterminista	Sinérgico
<b>Realidad</b>	Objetiva	Perspectiva	Contextual
<b>Lugar</b>	Local	En proceso de	Globalizado

---

## globalización

---

Nota: Adaptación propia del estudio de John Moravec (2014) e inspirado en Schwartz & Ogilvy (1979).

La sociedad 3.0 se construye a través de relaciones de propósito, utilizando el talento individual e inspirando la innovación a través de la colaboración y la contextualización. Por eso los trabajadores del futuro son knowmads, porque éstos tienen la capacidad de reconfigurar y contextualizar su espacio de trabajo y sus relaciones (Cobo, 2008).

Según Cobo (2008) y Moravec (2014), podemos definir el perfil *knowmad* con estas características:

1. Fenómeno intergeneracional. Cualquier trabajador puede convertirse en un Knowmad debido a que requiere el desarrollo de competencias que se pueden desarrollar si existe la mentalidad adecuada.
2. Creatividad y originalidad. Los knowmads también saben dar respuestas convencionales a los retos de las empresas. Sin embargo, su principal activo es su imaginación, desarrollando y aplicando ideas innovadoras que pueden mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas. Rara vez se dejan vencer. Siempre están dispuestos a aplicar una nueva solución para resolver un problema arraigado.
3. Están abiertos a compartir ideas. Los nómadas del conocimiento están abiertos a compartir experiencias y proyectos con otros profesionales, conscientes de que el intercambio de ideas les enriquece a todos y beneficia a sus respectivas empresas.
4. Aprendizaje continuo. El aprendizaje continuo es una de las características más significativas del knowmad. Los nómadas del conocimiento son curiosos y disfrutan aprendiendo y descubriendo nuevas maneras de desarrollarse en su trabajo.
5. Adoptar las nuevas tecnologías. Aunque el fenómeno knowmad es esencialmente una filosofía profesional que va más allá de cualquier condicionante técnico, no cabe duda de que el rendimiento de estos trabajadores es inseparable de las nuevas tecnologías. No tienen que ser necesariamente expertos en los sistemas informáticos más rompedores, pero sí se mantienen al día de los cambios tecnológicos y no dudan en aprender a utilizar las nuevas tecnologías.
6. Compromiso y sentido de pertenencia. El concepto de "nómadas" puede resultar engañoso cuando se observa el apego de los knowmads a sus empresas actuales. Estos profesionales están fuertemente comprometidos con proyectos que les permiten desarrollar su talento y les estimulan a mejorar. También ayuda, por supuesto, que se sientan apoyados y valorados por la dirección.
7. Motivación, adaptación y confianza ante el fracaso. La motivación de los knowmads está fuera de toda duda, en parte porque tienen los conocimientos necesarios para afrontar cualquier obstáculo y porque se les permite trabajar con planteamientos originales. Esto se traduce en una gran capacidad de adaptación a los escenarios cambiantes y, sobre todo, en una fuerte resiliencia, que les permite superar el fracaso, si consideran que existe.

En definitiva, el *knowmadismo* es el reflejo de la sociedad 3.0. Las empresas y en especial los líderes, deben aprender a desarrollar esas habilidades *knowmáticas*, para generar equipos adaptables al cambio, con la mente puesta en la innovación y la capacidad de autogestionar su propio trabajo dentro de entornos colaborativos.

### 3.3. El liderazgo del futuro

Hasta ahora se ha profundizado en las características del liderazgo efectivo y las particularidades de la sociedad 3.0 o *knowmadica*, enmarcada en el contexto de la sociedad de la información y el conocimiento. Se ha visto una clara tendencia al autoliderazgo, la innovación y la flexibilidad. Todo ello contrasta con unas estructuras empresariales rígidas y tradicionalistas, en las que no siempre hay espacio para el desarrollo de sus equipos, por eso el liderazgo del futuro contrapuesto a las estructuras presentes, empieza por un cambio de mentalidad.

En este apartado del proyecto se pretende abordar la cuestión de cómo pueden los líderes asumir la mentalidad correcta para transformar las organizaciones y desarrollar habilidades de autoliderazgo, adaptabilidad y creatividad en sus equipos. El liderazgo del futuro pasa por una transformación de la mentalidad de los líderes de las empresas hacia una mentalidad de crecimiento (Dweck, 2017).

Carol Dweck fue quien acuñó los conceptos de *growth mindset* (mentalidad de crecimiento) y de su opuesto, *fixed mindset* (mentalidad fija). El primero se basa en la creencia de que las habilidades, los puntos fuertes y las capacidades de uno pueden perfeccionarse mediante el esfuerzo y la determinación. Por el contrario, una persona con un *fixed mindset* considera que las habilidades, los puntos fuertes y las capacidades son inmutables y, por tanto, tiende a evitar las nuevas experiencias, prefiriendo las tareas que confía dominar.

El *fixed-mindset* cree que la inteligencia es estática y tiene una visión determinista ante la vida y el aprendizaje. El *growth mindset* cree que la inteligencia se desarrolla, por eso es la mentalidad adecuada para promover el máximo potencial en equipos y conseguir llevarlos a niveles superiores de rendimiento. Sus diferencias quedan reflejadas en la tabla número tres.

**Tabla 3:**

*Diferencias entre la mentalidad fija y la mentalidad de crecimiento*

FIXED MINDSET	GROWTH MINDSET
Se excusa en el “soy así”	Cree firmemente que “puedo aprender lo que sea”
Evita los retos, ya que se siente inseguro fuera de la zona de confort.	Disfruta de los retos y aprende de ellos.
Ignora el feedback negativo aunque sea constructivo.	Aprende de la crítica
Se rinde con facilidad ante las dificultades.	Persiste ante la aparición de dificultades
Cree que el sobreesfuerzo no tiene por qué aportar resultados extraordinarios.	Entiende el sobreesfuerzo como el camino hacia lo extraordinario.
Se siente amenazado por el éxito de otros	Ve en el éxito de otros aprendizaje e inspiración

Nota: Elaboración propia a partir de la teoría de la mentalidad de crecimiento de Carol Dweck (2017).

Los sistemas educativos actuales motivan un *fixed mindset*, que encajaba y funcionaba en la sociedad 1.0, pero el *fixed mindset* no es el óptimo para la sociedad 3.0 en la que se vive en la actualidad. Por eso, es

importante que los líderes sepan trabajar su carisma y transformar a sus equipos para poder albergar nuevas mentalidades que permitan el crecimiento profesional enmarcado en el propósito y la innovación y motivado por la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad. (Moravec, 2011).

La tendencia futura del mundo empresarial está en clara contraposición con las estructuras tradicionales jerárquicas y rígidas propias del *fixed mindset*, y los líderes del futuro deben ser el motor de cambio hacia la introducción de flexibilidad e innovación a través de la mentalidad de crecimiento, en las organizaciones que les permita sobrellevar los cambios con naturalidad.

## 4. Justificación

Como ha quedado expuesto en el marco teórico, el impacto del líder en el trabajo y por lo tanto en la vida de su equipo, es relevante y tiene un alto impacto en la satisfacción y el desempeño (Orellana, 2014). El líder tiene la capacidad de hacer que su equipo disfrute de su trabajo, y esté motivado. El liderazgo efectivo es el que consigue humanizar los procesos y tiene un equilibrio entre la orientación a la tarea, a la persona y al cambio. Todo ello debe ir de la mano con una mentalidad de crecimiento, que permita al líder y a su equipo adaptarse con facilidad a los cambios del entorno y propicie el desarrollo personal y profesional de los miembros de su equipo.

Es por ello fundamentalmente necesario preparar a los líderes para tener capacidad de sacar lo mejor de los otros. Actualmente, se siguen utilizando modelos de liderazgo tradicionales, que no promueven una mentalidad adecuada para abordar el cambio con flexibilidad, algo importantísimo teniendo en cuenta el entorno altamente cambiante en el que los líderes y equipos de trabajo se desarrollan actualmente. Si las empresas no consiguen transformar a sus equipos a través de sus líderes, se generarán equipos poco adaptables y reticentes a la nueva realidad de cambio constante.

Además, las tendencias digitales permiten la adaptación de nuevas políticas laborales que se alejan de la presencialidad, y abrazan el trabajo por objetivos, los modelos de trabajo híbrido, el *flexwork* (trabajo sin horarios), etc. Todas estas políticas, requieren de una mayor autogestión del tiempo y del propio trabajo, lo que supone la capacidad de autoliderarse.

Por todo ello, surge la necesidad del presente TFM, cuyo objetivo es diseñar un programa de formación en liderazgo teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras de las personas trabajadoras y sus líderes, enmarcadas en el contexto de cambio constante que vivimos en la era de la modernidad digital y la sociedad *knomádica* o 3.0 (Moravec, 2014).

## 5. El programa de liderazgo del futuro

### 5.1. Participantes

El programa de liderazgo, aunque adaptado, se ha desarrollado para un cliente real del sector bancario. Sin embargo, y por razones de confidencialidad, en el presente TFM se presenta el mismo con otro nombre.

Medbank es una compañía financiera del sector bancario que fue adquirida por el grupo italiano Medbank. Su modelo de negocio se basa en la colaboración con Family Bankers, perfiles autónomos que trabajan como asesores financieros y que consiguen clientes que necesitan préstamos a cambio de una comisión o gestionan los ahorros particulares en grupos de inversión. Pese a ello, tienen un conjunto de “gestores de personas”, contratados de forma interna, líderes de equipos que se encargan de dar servicio a los Family Bankers para facilitarles la venta de productos financieros.

En total cuentan con más de 2000 trabajadores en plantilla entre sus oficinas en España e Italia. La oficina que gestiona el Banco Medbank en España está en Barcelona. En ella trabajan unas 250 personas trabajadoras, de las cuales 85 aproximadamente son gestores de personas o *managers*.

Los gestores de personas o *managers* son perfiles que por la naturaleza de su trabajo, deben realizar tareas de gestión de personas. Muchas veces, no en la misma compañía, sino con externos (en este contexto, con la figura del family banker que se han mencionado anteriormente).

Banco Medbank detectó que los gestores de personas no compartían un mismo estilo de liderazgo y que por lo tanto, la experiencia de los family bankers era muy diferente en función del gestor que les tocaba por asignación. Esto suponía un problema para la compañía, ya que no siempre se transmitían sus valores en una de las actividades más importantes para su modelo de negocio.

Paralelamente, el banco está en plena transición hacia un nuevo modelo de trabajo híbrido flexible en el que los gestores de personas tienen la posibilidad de trabajar desde casa los días que ellos consideren, así como organizar su trabajo no en base a la presencialidad en horas, sino en objetivos.

Esto supone un reto para la compañía, que debe aprender a generar una mentalidad adecuada para albergar el cambio fomentando el autoliderazgo de sus gestores de personas, para que a su vez éstos puedan desarrollar habilidades similares en sus equipos internos. Este nuevo modelo de trabajo encaja con lo que John Moravec auguraba en 2014 sobre el futuro del trabajo, y es que la tendencia a trabajar por proyectos, sin depender de la presencialidad, y utilizar un sistema basado en objetivos, será cada vez más común.

Así pues este programa va dirigido a los 85 managers de Medbank en concreto, pero tiene una alta adaptabilidad a cualquier otra empresa que, como Medbank, precise de un cambio de mentalidad basado

en el autoliderazgo para transformar equipos de trabajo en equipos eficaces, adaptables y con alta capacidad de innovar.

## 5.2. Estructura del programa de liderazgo

El presente programa de desarrollo de auto-liderazgo está enfocado a satisfacer las necesidades que los gestores de personas tienen, tomando en consideración las teorías sobre liderazgo efectivo detalladas en apartados anteriores, así como las tendencias sociales y tecnológicas que ya influyen en la realidad laboral.

Con este programa, se pretende dar contenido a líderes de distintos niveles, para que trabajen su propósito y consigan transmitir con ilusión la visión a sus equipos, les empoderen a asumir responsabilidades (autoliderazgo), y les ayuden a potenciar sus fortalezas y mitigar sus debilidades a través del feedback. El programa cuenta con acciones formativas teóricas, actividades formativas y de reflexión y casos prácticos de éxito desarrollados.

Así pues el programa se presenta como una academia de liderazgo con tres acciones formativas diferenciadas y secuenciales en función de sus receptores. Estas acciones formativas son:

1. *Managing yourself* (Gestionarse a uno mismo): En esta acción formativa se pretende fomentar el autoliderazgo y el descubrimiento del propósito profesional generando *sensemaking* (Weick, 1995). El contenido también incluye técnicas y metodologías para promover el liderazgo efectivo y transformacional a través de la correcta combinación de orientación al cambio, a la tarea y a las personas. Todo ello para impactar a los líderes a un nivel conductual). Va enfocado a los 85 gestores de personas a nivel interno, externo y directivo. Cualquier persona que tenga personas a su cargo en Medbank, realizará esta acción formativa. En el presente TFM se detallarán en profundidad los contenidos que se incluyen en esta acción formativa. Sin embargo, y tomando en consideración la necesidad de transición hacia una mentalidad de crecimiento, se presentan de forma breve los siguientes pasos que el programa debería albergar para que fuera un programa verdaderamente completo e impactara no solo a nivel conductual (conductas del líder), sino también a nivel psíquico (mentalidad del líder) y sistémico (estrategia organizativa).
2. *Managing others* (Gestionando otros): La segunda acción formativa promueve la correcta gestión de equipos a través de metodologías de coaching para sacar lo mejor de cada uno de los miembros de su equipo, entra en juego el nivel psíquico en el que se fomenta un cambio de mentalidad hacia la mentalidad de crecimiento. Va enfocado a un nivel superior, en el que se gestionan departamentos o divisiones en el banco. Lo realizarán las 18 personas de las 85 gestores de personas que tienen un rol de dirección departamental, y que por lo tanto lideran también una actividad específica del banco.
3. *Leading organizations* (Liderando organizaciones): Esta tercera y última acción formativa pone en valor la estrategia de negocio en relación con la gestión de personas, actúa pues a un nivel sistémico (organización). Alberga contenido relacionado con metodologías para realizar transformaciones, comunicación estratégica de líderes, etc. Está diseñado para el comité directivo,

que tiene un rol clave dirigiendo la compañía desde un alto nivel, esto son 5 personas de las 85 que gestionan personas: el consejero delegado, el director de RRHH, la directora de organización, el director de operaciones, el director financiero y el director comercial.

El programa está diseñado para que pueda utilizarse de forma recurrente cuando una persona ascienda de categoría en la organización. Su implementación se realizará de manera escalonada a través de contenidos que se detallarán en los próximos apartados.

### **5.2.1. Objetivos de la acción formativa 1: *Managing Yourself***

Objetivo general:

Fomentar al autoliderazgo en equipos a través de la autoconciencia, el autoconocimiento y el establecimiento de estándares.

Objetivos de aprendizaje:

- Objetivo 1: Generar *sensemaking* en cuanto al rol que la persona desempeña en relación al modelo de negocio de la organización.
- Objetivo 2: Determinar el propósito profesional de forma inspiracional
- Objetivo 3: Sensibilizar sobre el futuro del trabajo y la importancia de la mentalidad de crecimiento
- Objetivo 4: Dominar técnicas para la transmisión de feedback efectivo y la lectura emocional
- Objetivo 5: Utilizar modelos para la motivación de equipos
- Objetivo 6: Conocer cómo establecer objetivos y clarificar expectativas

### **5.2.2. Contenidos de la acción formativa 1: *Managing Yourself***

La acción formativa número 1, que toma como título "*Managing Yourself*", se centra en la importancia del autoliderazgo y cómo fomentarlo en equipos e individuos. La acción formativa tiene cuatro módulos de contenido que a su vez se dividen en unidades didácticas. Los títulos de los contenidos de la acción formativa número uno del programa se recogen en la tabla número cuatro.

**Tabla 4:**  
 Contenidos para la acción formativa *Managing Yourself*.

Módulo 1: Definición del propósito profesional	Unidad didáctica 1: El modelo de negocio de Banco Medbanc
	Unidad didáctica 2: Tu modelo de negocio personal
	Unidad didáctica 3: Descubre tu propósito
	Unidad didáctica 4: Transforma tu propósito en tu marca profesional
Módulo 2: Generación de un Knowmads Mindset	Unidad didáctica 1: Tendencias y futuro del trabajo
	Unidad didáctica 2: El concepto Knowmads y su importancia en el futuro del trabajo
	Unidad didáctica 3: ¿Cómo ser knowmad? La mentalidad de crecimiento.
Módulo 3: Desarrollar y motivar	Unidad didáctica 1: El desarrollo a través del feedback
	Unidad didáctica 2: ¿Cómo dar feedback y gestionarlo emocionalmente?
	Unidad didáctica 3: El método Radical Candor para la gestión de feedback
Módulo 4: Definir objetivos y clarificar	Unidad didáctica 1: La importancia de contextualizar
	Unidad didáctica 2: ¿Cómo definir objetivos?
	Unidad didáctica 3: Generar compromiso con los objetivos
	Unidad didáctica 4: Fomentar la asunción de responsabilidad

Nota: Elaboración propia a partir de las características propias del liderazgo efectivo.

### 5.2.3. Metodología

La metodología para la realización de la formación se ha basado en la teoría de la U de Otto Sharmmer (2009), para la transformación cultural y la gestión del cambio en organizaciones. Esta teoría afirma que para que un cambio no se quede en la superficialidad, y pueda instaurarse de forma sostenible en el sistema, se debe realizar junto con un proceso de cambio de mentalidad a través de la toma de consciencia. Las fases para ese cambio que Sharmmer (2009) propone podrían resumirse en:

1. Entender el cambio: Tener una actitud de escucha y comprensión hacia la nueva realidad, poniendo el foco en sus beneficios.
2. Suspensión de patrones (dejar ir): “Descargar” los patrones que limitan la asunción del cambio o la transformación y ser consciente de dicha realidad.
3. Querer el cambio (preparar la mentalidad): Conectar a nivel emocional con aquello que se puede alcanzar con el cambio y llevarlo también al plano personal.
4. Presenciar (dejar venir): Acoger las políticas y consecuencias del cambio, sin ofrecer resistencia.
5. Cristalizar: Cuando se entiende el cambio, se quiere implantar y se aceptan sus consecuencias, se pueden revisar patrones de comportamiento, definir intenciones y la visión personal ante el cambio.
6. Prototipar: Probarse a uno mismo en el cambio, y llevar a cabo acciones para alcanzar la transformación.

En definitiva, para que se produzcan cambios sustanciales en el comportamiento, se debe pasar por un proceso. Por ello, el presente programa de liderazgo tiene una prolongación en el tiempo y se estima que la primera fase del mismo dure alrededor de año y medio. Además, en cada uno de los módulos se realizarán preguntas de reflexión para llevar a los gestores a través del proceso de desarrollo personal de cambio propuesto en la teoría de la U: generar un “*open mind*” (mentalidad abierta) a un “*open heart*” (corazón abierto) hasta un “*open will*” (acción dispuesta).

La dinámica que se seguirá en la primera fase “*Managing Yourself*” es la siguiente: Se subirán las guías de contenido para cada unidad formativa de forma escalonada a Cornerstone, una plataforma de gestión de talento utilizada por la empresa y ya integrada en la organización, que ofrece la posibilidad de gestionar formaciones online. La formación se realizará de manera individual. Cada uno de los módulos se subirá a la plataforma y se promocionará a nivel interno (desde el departamento de RRHH) entre los gestores de personas durante dos semanas, y terminadas éstas, se realizará un *workshop* presencial en el que se profundizará en los contenidos específicos de las unidades formativas y se pondrán en práctica. Es fundamental la realización de la formación online individual previa para poder aprovechar mucho más la sesión presencial. La formación se plantea para realizarse dentro del horario de trabajo y se calcula que supone una inversión de 2h por unidad didáctica.

En resumen, todas las unidades didácticas tienen una guía digital para el trabajo teórico y de reflexión a nivel individual, y un *workshop* presencial grupal al acabar cada unidad didáctica (habrá un total de 14). Los *workshops* presenciales se plantean con grupos reducidos, de entre 8 y 12 personas. Puesto que la

organización Medbanc tiene 85 gestores de personas, se propone realizar entre 4 y 6 sesiones divididas en 3 días. Las sesiones grupales prácticas presenciales serán de 2 horas cada sesión, en horario de trabajo.

#### 5.2.4. Contenidos detallados

##### Módulo 1: Definición del propósito profesional

Este módulo pretende alcanzar los **objetivos de aprendizaje número 1 y 2**: Generar *sensemaking* en cuanto al rol que la persona desempeña en relación al modelo de negocio de la organización y determinar el propósito profesional de forma inspiracional.

##### **Módulo 1. Unidad didáctica 1: El modelo de negocio del banco Medbanc**

En el primer módulo de la acción formativa se pretende explorar el modelo de negocio empresarial. Se basa en la teoría del *sensemaking*, que propone que entender el “por qué” que hay detrás de las acciones que se desempeñan, fomenta la motivación y la productividad en dichas acciones (Weick, 1995). Por eso en el entorno empresarial y en el contexto del trabajo es importante que la persona sepa cómo su posición y su trabajo impacta en los objetivos generales de la empresa. Por eso se propone utilizar el *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2011) como herramienta para fomentar el entendimiento del modelo de negocio de la organización, en este caso Banco Medbanc.

El *Business Model Canvas* se propone como una guía para diseñar organizaciones de éxito y entender modelos de negocio empresariales. Podría definirse como la lógica que subyace a la organización. Se basa en la definición y relación de nueve elementos que conforman el modelo empresarial: valor añadido, clientes, canales, relaciones con clientes, ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y costes.

En esta primera unidad didáctica se pretende realizar una lectura del modelo que permita a los gestores de personas de Medbanc entender la organización en la que trabajan y cómo desde sus posiciones generan valor. El modelo se trabajará de forma individual con las actividades de las guías digitales, y se pondrá en común y se discutirá en las sesiones presenciales en el aula.

##### **Módulo 1. Unidad didáctica 2: Tu modelo de negocio personal**

Con la misma herramienta, el *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2011) también se quiere indagar en el modelo de negocio personal). El modelo de negocio personal pretende dar una visión personalizada sobre el rol que la persona desempeña dentro de la organización. Puede ser de gran utilidad para analizar su rol en perspectiva de negocio e identificar fortalezas (valor añadido) y debilidades (costes) que su persona aporta a su rol, para así identificar posible ayuda (asociaciones clave) (Ramirez, 2020).

En el modelo de negocio personal los nueve elementos que se analizan responden a las preguntas que se pueden observar en la tabla número cinco.

**Tabla 5**

*Preguntas para fomentar el autoconocimiento basadas en el Business Model Canvas*

<b>Recursos clave</b>	¿Quién eres y qué tienes?	<b>Clientes</b>	¿A quién ayudas?
<b>Actividades clave</b>	¿Qué haces?	<b>Asociaciones clave</b>	¿Quién te ayuda?
<b>Valor añadido</b>	¿Qué ayuda ofreces?	<b>Costes</b>	¿Qué das?
<b>Relaciones con clientes</b>	¿Cómo te relacionas?	<b>Ingresos</b>	¿Qué recibes?
<b>Canales</b>	¿Cómo te conocen y qué medios utilizas?		

Nota: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2011) y de Ramírez (2020).

### **Módulo 1. Unidad didáctica 3: Descubre tu propóstio**

Para el desarrollo de la unidad didáctica 3 se proponen un conjunto de ejercicios para fomentar el autoconocimiento. Estos ejercicios se basan en la teoría de que hay que centrarse en las fortalezas y no intentar mitigar las debilidades (Buckingham, 2001). Por eso, se propone explorar las fortalezas a través de la línea de la vida.

La línea de la vida es un ejercicio que recuerda los momentos álgidos y bajos de la vida de una persona, todo aquello que le marcó y fue relevante para él/ella, tanto a nivel positivo como negativo. Se realiza dibujando una matriz en la que la línea vertical representa el entusiasmo o felicidad, y la línea horizontal representa el tiempo, siendo 0 el momento en el que se nace. Tras realizar este ejercicio, la persona puede identificar el conjunto de momentos más felices que recuerda en su vida. La idea de este ejercicio es extraer patrones de comportamiento en los momentos felices, para así poder identificar qué hace verdaderamente feliz a la persona o qué intereses tiene y poderlos extrapolar al plano profesional. Para ello se propone detallar aquellos momentos puntualizando el contexto en el que se enmarcan, las acciones que implican, las decisiones que se toman, y los denominadores comunes de todas ellas. Esas actividades se clasificarán en 6 grupos que a su vez irán asociados a las tendencias vocacionales de Holland (1997). La relación entre las tendencias vocacionales y las acciones se presentan en la tabla número seis.

**Tabla 6:**

*Relación entre las tendencias de Holland (1997) y las actividades laborales.*

Convencional	Trabajo de contabilidad, auditar, procesar datos, calcular, hacer inventario, gestionar oficina, controlar maquinaria, programar ordenador, comprar,
--------------	--

---

	registrar, transcribir, trabajar como secretario, realizar cursos de negocios, organizar, etc.
Artística	Anunciar, crear de forma artística, conceptualizar, publicar, desarrollar ideas, diseñar, escenificar, actuar, editar, tocar música o bailar, realizar cursos de bellas artes, sacar fotos, escribir, etc.
Investigadora	Analizar, investigar, desarrollar preguntas, diagnosticar, participar en un concurso o feria científica, trabajar en laboratorio, leer publicaciones técnicas, académicas o científicas, resolver problemas técnicos, estudiar materia especializada, realizar curso técnico, escribir o editar artículos técnicos, etc.
Realista	Montar, construir estructura, cuidar de animales, conducir, reparar aparatos a nivel eléctrico o mecánico, arreglar objetos, planificar, trabajar al aire libre, usar herramientas manuales, etc.
Social	Asistir u organizar eventos, pertenecer a clubs sociales, cuidar de niños o ancianos, coordinar, asesorar, empatizar, presentar, entrevistar, hacer amigos, hacer voluntariado, enseñar o instruir, etc.
Emprendedora	Debatir, emprender, dirigir personas, negociar, participar en campaña política, persuadir, influenciar, promocionar, dirigir un proyecto personal o propio, vender, hablar en público, supervisar, liderar a otros, etc.

---

Nota: Elaboración propia a partir de Holland (1997).

Tras haber identificado los patrones de comportamiento del gestor de personas y haber asociado eso con la tendencia vocacional que corresponda de Holland (1997), los líderes conocerán y tendrán autoconciencia de aquello con lo que disfrutaban. El siguiente paso es transformar eso en un propósito conectado con los objetivos de la compañía y su rol en la organización, y para eso se propone realizar una actividad en un *workshop* presencial guiado por preguntas que utilizan las técnicas de coaching enmarcadas en el modelo GROW de John Whitmore (1996).

#### **Módulo 1. Unidad didáctica 4: Transforma tu propósito en tu marca profesional**

La unidad didáctica número 4 pretende no solo moldear el propósito personal, sino también convertirlo en una marca sólida y reconocida. Se cree necesario ofrecer a los líderes una reflexión sobre la importancia de generar marca a través del propósito personal para así fomentar el carisma y por lo tanto el liderazgo transformacional que resulta tremendamente efectivo en contextos diversos (Barrasa, 2022).

Así pues, la unidad didáctica número 4 se materializa en 4 aspectos que se definen a continuación y podrían recogerse en el *Personal Brand Canvas*. El *Personal Brand Canvas* propone definir tu marca como persona trabajadora enmarcada en el propósito personal, fomentando de esta manera el *sensemaking* en el trabajo y conectando con él la idea de *Purpose Drift*, definida como la necesidad de conocer y responder ante el propósito personal para tener visión y mantenerse focalizado ante la vorágine de cambios de la sociedad moderna (Oliver, 2007).

Los 4 aspectos que se trabajan en el *Personal Brand Canvas* son:

1. Definición de prioridades: ¿Qué quieres conseguir en tu trabajo y para la sociedad en general?
2. Definición de valores personales: ¿En qué crees? ¿Cómo haces las cosas?
3. Definición de propósito: ¿Para qué existes? ¿Cómo contribuyes a la sociedad en la que vives?
4. Reflexión sobre comportamientos: ¿Qué haces para que ese propósito sea una realidad? ¿Qué comportamientos actuales debes corregir o eliminar?

Con ello acabaríamos el módulo 1, que se basaría en 4 guías de contenido digital a realizar como trabajo previo a un *workshop* presencial para acabar de reflexionar sobre el propósito personal y profesional transformado en marca personal.

#### 5.2.4.1. Módulo 2: Generación de un Knowmads Mindset

Este módulo pretende alcanzar el **objetivo de aprendizaje número 3** : Sensibilizar sobre el futuro del trabajo y la importancia de la mentalidad de crecimiento.

Este módulo de trabajo va enfocado a generar una fuerte conciencia sobre la importancia de tener como líder orientación al cambio, puesto que la gestión del cambio se presenta como una tarea importantísima dentro de las tareas como gestor de personas en el contexto de cambio acelerado actual y futuro (Barrasa, 2022).

#### **Módulo 2. Unidad didáctica 1: Tendencias y futuro del trabajo**

En esta primera unidad didáctica se pretende concienciar sobre prácticas en el futuro del trabajo que son tendencia y la importancia de adelantarse a ellas para ganar competitividad. Por eso se presentan casos prácticos de empresas que antes de la pandemia ya incorporaron dinámicas como el teletrabajo, el *flexwork* o el trabajo por objetivos. Algunos de estos ejemplos podrían ser la incorporación del teletrabajo en Yahoo en 2012, el proyecto *flexwork* de Zúrich Seguros en 2016, o la iniciativa “live and work from anywhere” de Airbnb en 2021.

Paralelamente se quiere fomentar la reflexión sobre lo que pasa cuando la organización no tiene una mentalidad abierta al cambio y deja pasar oportunidades quedando así en desventaja competitiva frente a su competencia. De la misma manera, con casos prácticos, se pretende reflexionar sobre ello con el ejemplo de Blackberry, Nokia, Blockbuster, etc.

Por último, y de la misma manera que se ha hecho en el presente TFM, se quieren presentar las tendencias digitales, sociales y demográficas que ya impactan o impactarán en el futuro de forma sistemática, así como las consecuencias de las mismas en la forma de trabajar, destacando las siguientes reflexiones:

1. La descentralización del concepto lugar de trabajo como algo puramente físico y su entendimiento en el plano digital (Attaran, Kirkland, 2019).
2. La concepción del conocimiento como nuevo capital económico para las empresas, entendiendo como valor clave para el futuro la capacidad de aprender (Moravec, Cobo, 2008).
3. La necesidad de desarrollar capacidad de adaptación con un liderazgo líquido y distribuido, que fomente la asunción de responsabilidad y la innovación colaborativa (Ancona, 2019).

## Módulo 2. Unidad didáctica 2: El concepto Knowmads y su importancia en el futuro del trabajo

Quienes mejor se adaptarán a este entorno laboral cambiante serán quienes adopten cuanto antes una mentalidad Knowmad (Moravec, 2014), por eso se cree necesario dedicar una unidad didáctica a indagar en las características de este perfil definido como el trabajador del futuro.

La idea es generar en los participantes una autorreflexión sobre su perfil como trabajador frente al perfil Knowmad. Realizando preguntas abiertas siguiendo el modelo GROW de Whitmore (1986) se pretende promover la reflexión. Algunas de estas preguntas podrían ser:

- ¿Qué crees que debes cambiar para albergar una mentalidad Knowmads? (Objetivo, *Goal*)
- ¿Qué características Knowmad crees que tienes? (Realidad, *Reality*)
- ¿Qué características crees que necesitáis trabajar en Banco Medbanc? (Realidad, *Reality*)
- ¿Cuál te gustaría desarrollar? ¿Cómo crees que debes hacerlo? ( Opciones, *Options*)
- ¿Qué vas a hacer para conseguirlo? (Acción, *Will*)

## Módulo 2. Unidad didáctica 3: ¿Cómo ser knowmad? La mentalidad de crecimiento.

Por último, las teorías de Moravec (2014) ponen de manifiesto la necesidad de albergar un cambio de mentalidad en relación a cómo se han hecho las cosas hasta ahora, para entender que la nueva sociedad 3.0 requiere de otro tipo de perfiles. Por eso se pretende fomentar un cambio de mentalidad hacia una mentalidad de crecimiento.

En esta unidad didáctica se presentan las dos mentalidades acuñadas por Dweck (2013), la mentalidad fija y la mentalidad de crecimiento. Se quiere destacar la importancia de una mentalidad de crecimiento en las posiciones de liderazgo para poder desarrollar en los equipos características *knowmadicas*, como la innovación, la creatividad, la auto responsabilidad, el compromiso con los proyectos, la curiosidad, etc.

Los beneficios de una mentalidad de crecimiento son diversos, beneficia a los equipos, a la empresa y al líder mismo. Éstos se pueden clasificar en tres categorías de resultados (Dweck, 2020):

- Resultados a nivel individual (por ejemplo, motivación de los empleados, compromiso laboral y creatividad).
- Resultados a nivel grupal (por ejemplo, las relaciones entre el supervisor y el empleado, el coaching y la capacidad de resolución de conflictos)
- Resultados a nivel organizativo (por ejemplo, los comportamientos de ciudadanía organizativa y el growth mindset escolar que favorece la educación general).

Los pasos que Carol Dweck (2013) propone para este cambio de mentalidad son los siguientes, y se presentarán en la guía digital de esta unidad didáctica junto con ejercicios en forma de preguntas para su puesta en práctica:

1. Desaprender: La importancia de desaprender: Tomando en consideración el futuro incierto y el contexto de cambios, los líderes deben estar abiertos a nuevas formas de trabajar, a nuevos enfoques, a salir de la zona de confort, a cambiar hábitos, etc.
2. Aceptar los errores desde una nueva concepción del error: Tras comprender que se puede desaprender todo aquello que limita el aprendizaje, los líderes del futuro deben aceptar que el error es parte del aprendizaje, y que las metodologías ágiles, nos permiten mejorar la calidad de las

prácticas de gestión, a través del testeo y el feedback constante (Al-Saqqa, Sawalha, AbdelNaby, 2020). El error no es más que un paso hacia el acierto, con lo que los gestores de personas deben aprender a abrazarlo como parte de sus procesos en la sociedad 3.0 caracterizada por la vorágine de cambios.

3. Buscar ejemplos de personas que alberguen un fixed y un growth mindset y reflexionar sobre su manera de hablar y tratar a los demás, su manera de responder ante los obstáculos y la crítica, etc. El objetivo de este paso es identificar patrones de comportamiento que representen la mentalidad Growth.
4. Integrar los principios de la mentalidad de crecimiento en la cultura de la organización. Esto es que la compañía crea que "las destrezas y habilidades pueden mejorarse, y el desarrollo de las mismas es el objetivo del trabajo que se realiza".

Esta idea debe integrarse sistemáticamente en la organización, empezando por conseguir el compromiso de los altos cargos y alinearlos con la estrategia empresarial, así se ejemplifican los comportamientos adecuados para conseguir un growth-mindset. Los principios del growth mindset deben aparecer de manera transversal en los tres factores del cambio de cultura: prioridades, hábitos y sistema (López, 2014).

Para finalizar el módulo, se realizará una **sesión presencial de tipo *workshop***, en la que se va a testear la mentalidad de crecimiento en las personas participantes y se debatirán las características *knowmad* que la organización tiene, debe desarrollar y cómo hacerlo.

#### **5.2.4.2. Módulo 3: Desarrollar y motivar**

Este módulo pretende alcanzar los **objetivos de aprendizaje número 4 y 5**: Dominar técnicas para la transmisión de feedback efectivo y la lectura emocional y utilizar modelos para la motivación de equipos

El módulo 3 pretende fomentar en los líderes la necesidad de desarrollar personas de su equipo y sacar lo mejor de ellos. En definitiva, el módulo va enfocado a la motivación de orientación a las personas a través de la gestión emocional en la retroalimentación o feedback.

#### **Módulo 3.Unidad didáctica 1: El desarrollo a través del feedback**

En esta primera unidad didáctica, se quiere poner de manifiesto la importancia del feedback como herramienta poderosa para liderar el desarrollo de personas y equipos. La forma en la que se comunican las fortalezas y debilidades, tiene la capacidad de impactar en el potenciar talento.

Se quiere relacionar esta primera unidad didáctica con la importancia de la mentalidad de crecimiento en la gestión del feedback. Los líderes deben creer en la capacidad de aprendizaje de sus equipos para poder dar feedback verdaderamente efectivo (Dweck, 2013).

A través de preguntas sobre la manera actual de dar feedback de las personas participantes, se aspira a reflexionar sobre las habilidades claves para dar feedback que los líderes del futuro necesitan:

- ¿Aprovechas todas las oportunidades que se presentan para reconocer logros extraordinarios en tu equipo?
- ¿Usas ejemplos específicos en lugar de referirte a situaciones generales cuando das feedback?
- ¿Te centras en las debilidades o lo negativo cuando das feedback de desarrollo?

- ¿Das feedback informal (tras una llamada importante, a la hora del café, etc) de forma recurrente?
- ¿Piensas en la reacción de la persona antes de dar un feedback de desarrollo negativo?
- ¿Haces un seguimiento del feedback que das?

### **Módulo 3. Unidad didáctica 2: ¿Cómo dar feedback y gestionarlo emocionalmente?**

En esta segunda unidad didáctica se pretende profundizar en la importancia de la gestión emocional en la gestión del feedback. Para ello se presenta el modelo BOOST (Kaplan, 2005) para dar feedback efectivo y enfocado al desempeño.

Este modelo centra la efectividad del feedback en la personalización y la adaptación a la situación, teniendo en cuenta las siguientes características del feedback:

- Debe ser equilibrado (Balanced): Con argumentos y ejemplos, constructivo y pensando en lo que la otra persona necesita.
- Debe ser observado (Observed): Los ejemplos deben haber sido vistos por el líder o de una fuente confiable del mismo.
- Debe ser objetivo (Objective): Enfocado a acciones y conductas y no a personalidad. Debe ir asociado a unas consecuencias pero siempre explorar soluciones.
- Debe ser específico (Specific): No generalizar sino ir al grano.
- Debe ser oportuno (Timely): Ser brindado lo más cercano al hecho en cuestión.

Para poner en práctica el modelo BOOST en la guía se presentarán casos que necesitan feedback positivo o negativo y se animará a las personas a practicar en base a esos casos a través de ejercicios de *role-playing*.

Por último, y tras haber profundizado en las claves del feedback efectivo de Kaplan (2005), se introducirá el tema de la gestión emocional al dar y recibir feedback. Dar feedback implica tener una responsabilidad emocional hacia la persona que escucha el feedback, y recibir feedback implica aceptar que tal vez escuchamos algo que no nos gusta y eso despierta ciertas emociones que debemos gestionar. Si enmarcamos esa gestión del feedback en la mentalidad de crecimiento posteriormente descrita y trabajada, entenderemos que los errores no son fracasos y que una actitud abierta al feedback ayudará a la mejora del desempeño.

El viaje emocional que ocurre cuando recibimos feedback negativo acorde con Rodríguez y Vico (2017) tiene las siguientes fases: Ira, negación, culpabilización externa, racionalización, aceptación y compromiso. Conocer las fases y ser consciente de ellas ayuda a la gestión emocional y permitirá a los líderes entender las reacciones negativas de las personas que deben desarrollar. La gestión emocional es clave para agilizar ese proceso hacia las fases de aceptación del feedback y el compromiso con el cambio positivo. Para poder formar a los líderes en gestión de emociones, en la siguiente unidad didáctica se presenta un método específico para la gestión de retroalimentación.

### **Módulo 3. Unidad didáctica 3: El método Radical Candor para la gestión de *feedback***

La gestión eficiente de personas y en concreto la gestión del *feedback* es sin duda un reto, y por eso se ha querido dedicar una unidad didáctica a una metodología específica para la gestión del *feedback* llamada *Radical Candor*, lo que en español podría llamarse “amor retador” (Scott, 2017) , que va en la línea de la mentalidad de crecimiento (Dweck, 2013) y el modelo BOOST (Kaplan, 2005). El modelo *Radical Candor*

consiste en desarrollar un “amor retador” hacia la persona a la que gestionamos. En el ámbito profesional muchas veces se dejan de lado los sentimientos y las emociones, pero como bien se ha visto, los líderes del futuro deben de crear un ambiente de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sientan cómodos, alcancen un alto nivel de bienestar y para ello, hay que apelar a las emociones. En resumen, deben empatizar y tener una alta orientación a las personas.

El modelo Radical Candor o “amor retador” muestra un camino para encontrar el equilibrio entre emoción y razón en la gestión del feedback. Este modelo se basa en la creencia de que si no hay aprecio por la persona a la que se da feedback, nunca será un feedback sincero. Por eso, y como hemos visto con anterioridad, todo empieza por el aprecio personal, el creer que la persona puede con aquello que se le propone (Dweck, 2013).

Los líderes del futuro deben aprender la importancia del aprecio personal dentro de las organizaciones, para así poder dar una retroalimentación que Scott (2017) describe como “desafío franco”. El desafío franco se basa en decir las cosas de forma directa, franca, sin rodeos. Con la confianza y certeza de que la persona puede recibir eso como un regalo para mejorar o como un reto para crecer, siempre que en ella se haya desarrollado una mentalidad de crecimiento.

El mismo modelo describe las situaciones en las que un líder puede encontrarse al dar feedback si no se hace desde el aprecio personal y la honestidad:

- Feedback “empático ruinoso”: El líder muestra excesiva preocupación por el miembro de su equipo y tiende a no retarla.
- Feedback “insincero manipulativo”: El líder no muestra interés por la persona, ni propone retos que la animen a mejorar. Cuando en estas situaciones, la persona no se siente querida ni desarrollada, la empresa difícilmente va a poder identificar su talento y por lo tanto aprovecharlo.
- Feedback “agresor detestable”: El líder reta a la persona, pero no muestra ningún tipo de aprecio ni preocupación. En estos casos puede que se ayude a la persona a crecer profesionalmente, pero no podrá identificar si el volumen de trabajo es demasiado, y es probable que la persona acabe experimentando el síndrome de *burnout*, y que la empresa pierda ese talento.

El amor retador permite motivar a la persona a crecer profesionalmente a la vez que le demuestras aprecio personal (Scott, 2017). És una metodología sencilla y clarificadora que muestra a los líderes la importancia de encontrar el equilibrio entre la orientación a la tarea y la orientación a las personas, y cómo hacerlo.

#### **5.2.4.3. Módulo 4: Definir objetivos y clarificar**

Este módulo pretende alcanzar el **objetivo de aprendizaje número 6**: Conocer cómo establecer objetivos y clarificar expectativas.

Esta unidad didáctica pretende dar información práctica a líderes para que puedan fomentar su capacidad de orientación a la tarea con sus equipos. Esta orientación a la tarea se materializa con técnicas de definición de objetivos, y cómo los líderes deben fomentar el compromiso con los mismos para así asegurar el compromiso y por lo tanto la asunción de responsabilidad.

Tras los participantes haber leído y realizado los ejercicios prácticos de las tres unidades didácticas en formato guía digital, se propone la realización de un *workshop* presencial en el que se pueda poner en práctica lo aprendido en cuanto a la gestión del feedback. Esto puede hacerse a través de ejercicios de role playing.

#### **Módulo 4. Unidad didáctica 1: La importancia de contextualizar.**

Esta primera unidad didáctica casa con el primer módulo de contenido que se ha presentado, en el que se exploraba el modelo de negocio de la compañía con la técnica del *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2011). El líder debe tener clara la función de su departamento o equipo dentro de la dinámica de negocio, para así poder contextualizar las tareas a su equipo. Además, el rol de *manager* tiene la responsabilidad de alinear su equipo a la estrategia de la empresa para conseguir que el equipo sea capaz de conseguir sus objetivos de forma autónoma (Barrasa, 2022).

Para generar reflexión esta unidad didáctica se centrará en destacar la realidad actual de los líderes en cuanto cómo contextualizan, clarifican expectativas y consiguen establecer objetivos de forma efectiva. La idea es realizar una autoevaluación sobre lo que el líder realiza en la actualidad para fomentar la autorresponsabilidad y el compromiso compartido con su equipo, basando su trabajo en las siguientes acciones:

- Ser claro con el equipo en cuanto a qué se espera de él antes de responsabilizarles por algo
- Fijar objetivos que están vinculados a la estrategia y a los objetivos de negocio
- Informar sobre cómo los objetivos definidos contribuyen al objetivo común de la organización
- Dar al equipo un correcto nivel de autonomía en contraposición con realizar microgestión
- Fomentar el compromiso haciendo que los miembros del equipo comprendan de qué forma los objetivos los beneficiarán personalmente y ayudarán al progreso de la empresa
- Asumir responsabilidad cuando las cosas no funcionan

#### **Módulo 4. Unidad didáctica 2: ¿Cómo definir objetivos?**

Tras tener clara la realidad de la comunicación de objetivos, se va a dedicar una unidad didáctica a cómo definir objetivos de forma efectiva acorde con la metodología SMART (Junk, 2007). La metodología SMART es una manera de definir objetivos que se basa en cinco características que los objetivos deben tener: Específico (specific), medible (measurable), alcanzable (achievable), relevante (relevant) y enmarcado en el tiempo (timely). Los objetivos SMART permiten describir qué se necesita, cómo se va a medir el resultado, si es realista y suficientemente motivante, alcanzable y para cuándo debemos completar el objetivo.

Paralelamente, y de forma complementaria a la herramienta para describir objetivos SMART, en la unidad didáctica se destacarán otras maneras de comunicar objetivos de forma eficaz y clarificadora:

- Utilizar storytelling: El storytelling permite tener la atención de las personas con ejemplos reales o inventados, propios o de terceros, que clarifiquen y ayuden a las personas a entender el contexto de los objetivos o la manera en la que deben alcanzarse (Glassner, 2017).
- Utilizar metáforas o imágenes: Las metáforas o imágenes son una buena manera para que las personas tengan claras las estrategias, consigan visualizarlas o entenderlas mejor.
- Generar sentido: El concepto *sensemaking* cada vez cobra más importancia tomando en consideración las tendencias de liderazgo efectivo que impactan en el presente e impactarán en el futuro del trabajo. Es una manera de generar compromiso, a través de la comprensión del porqué

se hacen las cosas, o se definen unos objetivos determinados (Weick, 1995).

#### **Módulo 4. Unidad didáctica 3: Generar compromiso con los objetivos**

La tercera unidad didáctica de este módulo formativo se enfoca a la generación de compromiso con los objetivos. Los líderes del futuro deben asegurar que los objetivos fijados importan al equipo, crear un vínculo con su sentimiento de propósito, asegurarse que los objetivos están adaptados a ellos, y fomentar un sentido de pertenencia en relación con el proyecto al fijarlos mediante un diálogo abierto. Por ello, en este módulo se van a tener en consideración los siguientes pasos para generar compromiso:

1. **Dar importancia al objetivo:** Se destaca de nuevo la importancia de explicar el por qué y dar sentido a lo que se hace para fomentar el compromiso y la comprensión del equipo en relación con el objetivo establecido.
2. **Personalizar los objetivos:** Para poder motivar a los equipos, los líderes del futuro deben poder identificar qué motiva a sus equipos, y enfocar las consecuencias del alcance de objetivos hacia esa dirección. Acorde con Terán (2017), los motivadores pueden ser: desafío, poder, reconocimiento, relaciones, interés laboral, progreso personal, experiencia, interacción y asociación, logro, estimulación intelectual, servicio, estatus, recompensa o socialización.
3. **Fomentar la co-creación:** A través del diálogo y la discusión, los líderes del futuro deben cada vez más co-crear los objetivos con su equipo cuando esto sea posible. Una clara alusión al liderazgo distribuido que Ancona (2019) destaca por su efectividad en el compromiso del equipo, al crearlos de manera conjunta y sentir en ellos pertenencia compartida.

#### **Módulo 4. Unidad didáctica 4: Fomentar la asunción de responsabilidad**

La última unidad didáctica del primer módulo presentará las mejores formas de conseguir una asunción proactiva de responsabilidad acorde con la literatura sobre liderazgo distribuido de Deborah Ancona (2019). El liderazgo distribuido se basa en la idea de que la mejor manera de generar responsabilidad es la gestión de la autonomía. La gestión de la autonomía es un ejercicio de liderazgo que se aleja de su concepción tradicional como dirección. La autonomía es lo contrario a control. Los líderes del futuro deben aprender a desapegarse de la necesidad de tener control sobre el trabajo de sus equipos, para que ellos, tras tener su trabajo claro y conocer qué se espera de ello (conceptos que se habrán trabajado en el módulo 3, desarrollar y motivar), puedan empoderarse y responsabilizarse del mismo. La clave es encontrar un equilibrio entre control y autonomía (Moravec, 2014).

En esta unidad didáctica, seguiríamos fomentando la autorreflexión a la vez que indagamos en el concepto espectro de autonomía-control, con preguntas como:

- ¿Cómo se sentirían y trabajarían tus equipos si hubiera un alto grado de control?
- ¿Cómo se sentirían y trabajarían tus equipos si hubiera un alto grado de autonomía?
- ¿Qué impacto tiene la autonomía / control en tu relación como líder con tu equipo?



## 6. Conclusiones y recomendaciones

La literatura académica expone cómo la figura del líder se asocia cada vez más con la del gestor del cambio. En el contexto de cambio constante actual, es especialmente importante fomentar el autoliderazgo y el poder distribuido (Pereira, 2014). Para ello, se deben formar a los líderes para que abandonen esas conductas propias de la dirección, basadas en el cumplimiento de órdenes, y abracen metodologías que desarrollen y capaciten al talento para que pueda desempeñarse de forma autónoma y empoderada.

Paralelamente, los nuevos modelos de trabajo como el teletrabajo, el flexwork, el trabajo por objetivos, etc., dejan entrever la necesidad de formar a los equipos de modos diferentes. El lugar de trabajo ya no solo es la oficina en la que el equipo y el líder se ven e interactúan, existen plataformas digitales en las que vive el trabajo y que permiten el desempeño de manera independiente. Por eso es cada vez más relevante que los líderes aprendan a dar contexto, a clarificar expectativas y comunicar con propósito. Para que desde esa autonomía los equipos alcancen altos niveles de desempeño, y crean en la visión que el líder comparte.

El programa de liderazgo diseñado se presenta como una propuesta de acción formativa para los gestores de personas o líderes de la organización del sector bancario. Ha sido diseñada tomando como base la investigación sobre tendencias digitales y sociales que afectan al liderazgo efectivo.

Sin embargo, se cree que el programa implicará una mejora para la organización, ya que dota de estándares y clarifica las funciones asociadas al líder, centrándose éstas en el desarrollo de los equipos para que puedan desempeñarse de forma autónoma y eficiente.

Paralelamente, el programa pretende dar contexto a los managers sobre cómo la digitalización e implementación de softwares impactará en su trabajo. Cada vez los softwares facilitarán las tareas tradicionalmente asociadas a los líderes. Lo único que la tecnología no podrá hacer son todas aquellas tareas asociadas a la orientación a la persona (Blake, Mouton, 1981): motivar, generar compromiso, empatizar y generar un clima que propicie el trabajo colaborativo y efectivo. Las tendencias de liderazgo efectivo se podrían resumir en una tarea clave: humanizar la era digital en las organizaciones. Los líderes por eso deben aprender a gestionar emociones si quieren ejercer un liderazgo efectivo y transformador en el futuro que emerge (Costa, 2019).

La presente intervención formativa pretende ser un programa transformador, que impacte en la disminución de la tasa de rotación y en el aumento de la satisfacción general en cuanto a clima organizacional y modelos de gestión de personal. Otros beneficios esperados del programa es el aumento de la autonomía y el compromiso de los equipos y en consecuencia una mejora de la productividad y el bienestar de los mismos. Acorde con un informe elaborado conjuntamente por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) y por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, las personas trabajadoras en países con

mayor autonomía laboral experimentan 30% menos estrés que las que tienen trabajos con la misma presión, pero con menos autonomía (Whitemore, 2018).

Además, el programa toma en consideración los cambios que conlleva para el futuro del trabajo el adentrarse en la sociedad 3.0 o knowmadica. La sociedad 3.0 se caracteriza por la innovación y la democratización de la información y el conocimiento. Para poder sobrevivir a la avalancha de cambios que la sociedad knowmadica traerá consigo los líderes deben formar a equipos adaptables, curiosos, diversos y flexibles, que abracen el cambio y busquen de forma activa la innovación.

El programa se basa en metodologías empíricamente testadas en otras organizaciones. Ejemplo de ello es el éxito del proyecto Google Oxygen para fomentar el liderazgo en la empresa norteamericana a través de la clarificación de atributos de liderazgo (Garvin, Berkley, Kind 2013). Para fomentar un cambio de mentalidad propicio y acorde a la nueva sociedad 3.0, se ha seguido la teoría de la U (Sharmer, 2009), explicada durante el marco teórico, durante el diseño de todo el programa. Dicha metodología ha sido empleada para propiciar transformaciones culturales y de liderazgo en grandes organizaciones con éxito, como en las Naciones Unidas o el laboratorio de innovación del MIT (Massachusetts Institute of Technology). Además, el programa formativo de liderazgo utiliza metodologías académicas que son utilizadas de forma recurrente por empresas de alrededor del globo: la metodología para establecer objetivos SMART, el modelo Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011), la metodología para dar feedback Radical Candor (Scott, 2019), la teoría de las vocaciones de Holland (1997), etc. Todas ellas se han adaptado a las tendencias del futuro del trabajo y a las necesidades específicas de Banco Medbanc.

Con las cuatro unidades didácticas trabajadas de forma individual y digital y las reflexiones que se esperan en las sesiones grupales de tipo *workshop* presenciales, los líderes dispondrán de metodología para establecer objetivos, dar claridad y estándares y dar feedback (orientación a la tarea) a la vez que empatizan, motivan, desarrollan y entienden la importancia de humanizar su trabajo (orientación a las personas).

En definitiva, el programa quiere contribuir a que los líderes empoderen a sus equipos para que éstos asuman ese autoliderazgo desde el que ser más felices trabajando a la par que más productivos. Los líderes entenderán que cuando se confía en el talento del equipo, y se le da claridad y estándares, no se necesita control. Los líderes del futuro serán los que transformen organizaciones y equipos en más flexibles y autónomos a través del autoliderazgo.

## 7. Bibliografía

- Al-Saqqqa, S., Sawalha, S., & AbdelNabi, H. (2020). Agile Software Development: Methodologies and Trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(11).
- Ancona, D. G. (1999). *Managing for the future: organizational behavior & processes*. South Western Educational Publishing
- Ancona, D., Backman, E., & Isaacs, K. (2019). Nimble leadership. *Harvard Business Review*, 97(4), 74-83.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1), 1-23.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.
- Bauman, Z. (2013). *The individualized society*. John Wiley & Sons.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.
- Blanch, J., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A., & Gil, F. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Bourdieu, P. (2018). Distinction a social critique of the judgement of taste. In *Inequality Classic Readings in Race, Class, and Gender* (pp. 287-318). Routledge
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Contreras, F., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio libre*, 10(16), 193-206
- Duan, J., Ren, X., Liu, Z., & Riggio, R. E. (2022). Connecting the dots: How parental and current socioeconomic status shape individuals' transformational leadership. *Journal of Business Research*, 150, 51-58.
- Dweck, C. (2017). *Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfill your potential*. Hachette UK.
- Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: Conceptualización y estado del arte del constructo. *Investigación administrativa*, 45(118), 0-0.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- Garvin, David A., Alison Berkley Wagonfeld, and Liz Kind. "Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?" Harvard Business School Case 313-110, April 2013. (Revised October 2013.)
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.

- Glassner, A. (2017). *Interactive storytelling: Techniques for 21st century fiction*. CRC Press.
- Gordon, R. A. (1966). *Business leadership in the large corporation*. Univ of California Press.
- Grint, K., *Leadership: Limits and possibilities*, Palgrave 2005.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Iñiguez Sánchez, M. (2021). *El teletrabajo. Pasado, presente y futuro* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard business review*, 91(1), 66-73.
- Jung, L. A. (2007). Writing SMART objectives and strategies that fit the ROUTINE. *Teaching Exceptional Children*, 39(4), 54-58.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational behavior and human performance*, 12(1), 62-82.
- López Higueta, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de negocios*, 5(spe11), 29-38.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*
- Masuda, Y. (1981). *The information society as post-industrial society*. World Future Society.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American psychologist*, 40(7), 812..
- Moravec, J. W. (2013). *Knowmad society: The "new" work and education. On the horizon*.
- Manyika, J. (2017). *Technology, jobs and the future of work*.
- Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., & Dewhurst, M. (2017). *A future that works: AI, automation, employment, and productivity*. McKinsey Global Institute Research, Tech. Rep, 60, 1-135.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead?. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Peralta Palazón, T. (2020). *Humanizar las empresas*.
- Pereira Santana, A. E. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y el riesgo. *Pensamiento & gestión*, (37), 97-113.
- Ramírez Florido, C. (2020). *Modelo de Negocio Personal* (Doctoral dissertation, Universidad Externado de Colombia).
- Roca, R. (2015). *Knowmads*. Editorial Almuzara.
- Saseanu, A. S., Toma, S. G., & Marinescu, P. (2014). Feminine leadership and organisational culture. *Manager*, (19), 144.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers
- Stewart, R. (2019). *Studies of managerial jobs and behavior: the ways forward*. In *Managerial Work* (pp. 327-336). Routledge.

- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global journal of management and business studies*, 3(3), 309-318.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. *Taylor, J.* (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *Public performance & management Review*, 38(1), 7-22.
- Terán Ruelas, J. L. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral.
- Torres, R. M. (2005). Sociedad de la información. *Sociedad del conocimiento*, 1-9.
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- Waples, E. P., & Brock Baskin, M. E. (2021). Not your parents' organization? Human resource development practices for sustainable flex work environments. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 153-170
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Whitemore, J. (1996). *Coaching for performance*. N. Brealey Pub (Versión revisada, 2018).