



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

El liderazgo transformacional en el cambio  
organizacional de las empresas

Transformational leadership in the process of  
businesses organizational change

Autor/es

Elena Almazán Salazar

Director/es

Raquel Ortega

Universidad de Zaragoza

2017/2018

## ABSTRACT

En el presente trabajo definiremos el concepto de liderazgo transformacional actualmente y analizaremos en qué medida puede un modelo de liderazgo servir de base para la empresa en situaciones en las que es necesario adaptarse a los cambios del entorno, o incluso propiciar desde la propia empresa un cambio organizacional.

Hablaremos de las características de un buen líder e incidiremos en el liderazgo como proceso de gestión y no tanto como cualidad única, deteniéndonos a analizar las posibilidades de medir el liderazgo en la empresa. En este marco introduciremos el concepto de cambio organizacional y cuándo es éste necesario, y qué papel juega el contrato psicológico entre el empleador y el empleado en un proceso de cambio organizacional y de definición de modelo de liderazgo.

Finalmente analizamos cómo determinadas empresas implantaron un modelo de liderazgo exitoso y supieron reconducir el rumbo de su estrategia organizacional, y cómo compañías con un modelo de liderazgo poco definido no han sabido implantar el cambio organizacional que necesitaban.

Palabras clave: liderazgo, transformacional, cambio organizacional, talento, líder

In this paper we will define the concept of transformational leadership in the current times, analysing up to which certain degree can leadership be the foundation of an Enterprise which needs to go through an organizational change.

We will talk about the characteristics a good leader should have, and we will specifically have a bearing on leadership as a process rather than as a sole skill, studying the different possibilities to measure leadership within the firm. We will understand what an organizational change is and when is it needed, and which role does the psychological contract between employer and employee play in the organizational process and in the definition of a leadership model.

While analysing real case studies, we'll see how specific organizations had implemented different leadership systems successfully and could reroute their organizational strategies, while others didn't go the same way and poor leadership led to organizational failure.

Key words: leadership, transformational, organizational change, talent, leader

## Tabla de contenido

ABSTRACT .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO “LIDERAZGO” .....	5
3. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER .....	6
4. ESTILOS DE LIDERAZGO. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	12
5. EL CONTRATO PSICOLÓGICO ENTRE EMPLEADO Y EMPLEADOR.....	15
6. LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	16
7. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA PRÁCTICA.....	20
7.1 SISTEMA PARA EL CAMBIO DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN .....	20
7.2 FIRST CONSULTING GROUP .....	21
7.3 HEWLETT – PACKARD.....	26
7.4 MCDONALD’S.....	28
7.5 MOTOROLA .....	30
8. SISTEMAS DE LIDERAZGO FRACASADOS.....	33
9. CONCLUSIONES .....	36
10. BIBLIOGRAFÍA .....	39
11. WEBGRAFÍA.....	42

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge del interés por estudiar una variable psicosocial como es el liderazgo en la organización de una empresa.

Hoy en día el mundo empresarial se halla en un continuo cambio. Vivimos en una sociedad que avanza tan rápido que las estrategias comerciales que se aplican hoy, mañana pueden estar ya desfasadas y pasado pueden incluso ser totalmente irrelevantes. Por ese motivo considero de vital importancia que se tenga en cuenta dentro de la estructura interna de las empresas la calidad del capital humano. Hoy por hoy, la tecnología y los modelos comerciales de una empresa no lo son todo, principalmente porque en la era tecnológica en la que estamos todo puede de alguna u otra forma imitarse; es la calidad y la profesionalidad de los recursos humanos lo que puede marcar la diferencia de una empresa a otra.

Considero imprescindible un buen liderazgo dentro de una empresa. A menudo se relaciona liderazgo con éxito, y todos pensamos en un líder como un jefe que tiene todo bajo control, por eso he creído conveniente estudiar qué hace realmente a una persona ser un buen líder y cómo la labor de un líder puede, en última instancia, llevar al éxito a una empresa.

El objetivo de este trabajo es evaluar las cualidades que hacen que una persona se convierta en un buen líder, capaz de dirigir la organización de una empresa, y de cómo esta labor de liderazgo puede llegar a ser determinante en la estrategia empresarial y ser capaz de orientar un proceso de cambio organizacional.

Para ello, vamos a definir y a delimitar el concepto de liderazgo y a explicar en qué consiste, cómo se puede medir, cuáles son las características que tiene un líder y qué estilos de liderazgo pueden darse en el ámbito empresarial. Analizaremos la importancia de un buen proceso de gestión basado en el liderazgo en la empresa y de cómo distintas empresas en los últimos años han experimentado un proceso de cambio organizacional en el que el liderazgo fue un factor determinante para el buen devenir futuro de la empresa.

Haremos esta evaluación a través de una selección de casos de organizaciones que tuvieron éxito implantando un determinado modelo de liderazgo, pero también analizaremos organizaciones que no corrieron esa suerte.

## **2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO “LIDERAZGO”**

El concepto de liderazgo ha sido objeto de múltiples estudios a lo largo del tiempo. Son muchos los que han tratado de definir este término, y todavía no se ha llegado a un consenso sobre el mismo, por ser éste un concepto multidimensional, sin embargo, sí que se ha tenido claro desde el principio la importancia de un buen liderazgo. Ya Napoleón decía que prefería tener un ejército de conejos liderado por un león, que un ejército de leones liderado por un conejo. Desde 1920 se han hecho estudios sobre la satisfacción laboral en el trabajo, y todos han ilustrado perfectamente la importancia que tiene el liderazgo; los estudios demostraban que las actitudes favorables de los empleados hacia sus supervisores contribuyen a la satisfacción de los empleados, y a su vez, esta actitud favorable de los empleados hacia los supervisores está directamente relacionada con su productividad en el grupo de trabajo. (BASS, STODGILL, 1990)

La importancia del liderazgo también se ha demostrado por la posición que tiene en la investigación de las ciencias sociales; el liderazgo ha sido uno de los temas más frecuentes de la investigación empírica, y es un aspecto destacado en casi todos los libros de texto sobre el comportamiento organizacional (BASS, STODGILL, 1990). Algunos investigadores han conceptualizado el liderazgo como un rasgo o un comportamiento, mientras que otros lo han visto desde la perspectiva del procesamiento de información o desde un punto de vista relacional.

Sea como fuere, la palabra “liderazgo” se comenzó a usar en la primera mitad del siglo XIX en los textos sobre la influencia política y el control del Parlamento Británico. Hay tantas definiciones de “liderazgo” como personas han intentado definirlo. Así, Mumford (1906-07) observó que el liderazgo es la preeminencia de uno o unos pocos individuos dentro de un grupo en el proceso de control de los fenómenos sociales. Blackmar (1911) veía el liderazgo como una centralización del esfuerzo de una sola persona como expresión del poder de todos. B. V. Moore (1927) definió el liderazgo como la capacidad de inculcar la voluntad del líder en los dirigidos, e inducir a la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación, y en la misma línea, Bundel (1930) sostuvo que el

liderazgo era el arte de inducir a otras personas a hacer lo que uno quiere que hagan. Vemos aquí que las definiciones del liderazgo que aparecieron en las primeras décadas del siglo XX enfatizan sobre todo el control y la centralización del poder a través de la dominación.

Nash (1929) sugirió que el liderazgo implicaba inducir un cambio en la conducta de la gente. Aquí ya había una visión emergente del liderazgo como influencia, y no tanto como dominación.

En la década de los 50, tres temas dominaron las definiciones del liderazgo; la teoría del grupo, el liderazgo como relación que desarrolla objetivos compartidos, y la eficacia, un líder era alguien capaz de influir en la efectividad general del grupo. (NORTHOUSE, 2016).

Como vemos, son muchas las definiciones a lo largo del tiempo sobre el concepto de liderazgo, pero todas tienen ciertas similitudes. Lo que nos queda claro de todo esto es que el liderazgo es el *proceso* de influir en otros para tratar de hacer algo, a la vez que facilitar los esfuerzos tanto individuales como colectivos, con el único propósito de lograr una serie de objetivos y metas compartidos. Los líderes son, al fin y al cabo, agentes de cambio, son personas cuyos actos afectan a otras personas, y el liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otro.

En este trabajo el objetivo es analizar el liderazgo dentro de una organización empresarial y cómo éste sí puede servir para mejorar el rendimiento y bienestar de los trabajadores dentro de una empresa.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER**

La cuestión del liderazgo es un tema que se ha ido haciendo grande a pasos agigantados. Las personas hoy en día se preguntan a sí mismas y a los demás qué es lo que los hace buenos líderes. Como individuos, buscamos más información sobre cómo convertirnos en líderes efectivos, porque pensamos que el liderazgo es una buena forma de mejorar nuestra vida personal, social y profesional. Paralelamente, las empresas hoy en día buscan personas con capacidad de liderazgo porque creen que pueden aportar activos especiales a sus organizaciones, y en última instancia, pueden mejorar sus resultados.

La cuestión de si un buen líder, ¿nace o se hace? es una de las preguntas clave a la hora de escribir sobre liderazgo. ¿Qué tiene que tener una persona para ser considerada *líder*, y no un simple jefe con autoridad?

Es importante que diferenciamos esto; pues a menudo se tiende a identificar al líder de una empresa con el jefe, con el que ostenta la autoridad y tiene el poder de decisión por meras cuestiones jerárquicas. Un líder es algo más que todas esas competencias que se le otorgan en el marco de una organización empresarial.

Al haber definido el liderazgo como un proceso, esto implica que no es un rasgo o característica que resida en una persona; el liderazgo es más bien un evento transaccional que ocurre entre el líder y sus seguidores, no es un evento lineal y unidireccional, sino más bien un evento interactivo. Cuando el liderazgo queda así definido, automáticamente está al alcance de cualquiera. Por ello, no existen características innatas para ser un buen líder. Las competencias, habilidades y conocimientos pueden ser entrenados con dedicación y constancia, por tanto el liderazgo puede – y debe – aprenderse. (ZAYAS, CABRERA, 2006).

Los grandes líderes tienen que encontrar el equilibrio entre la previsión empresarial, el rendimiento, y una fuerte personalidad. No sólo tiene que ser la cabeza que toma las decisiones, su capacidad de planificar estratégicamente y catalizar la cooperación de todo su equipo de trabajo tiene que ir necesariamente de la mano de una definición clara e inequívoca de la visión y los valores corporativos, en los que la integridad, la humildad y el enfoque común sean una prioridad.

¿Es el liderazgo mensurable? Dada la abstracción del término podríamos pensar que no. Sin embargo, en las grandes compañías, en las que el uso de las métricas ayuda a identificar potenciales líderes y a desarrollar sus habilidades, la respuesta es afirmativa.

Las empresas hoy en día viven bajo la luz de las métricas; los informes de las ganancias trimestrales, la proyección de ventas, las auditorías, o las encuestas a los empleados, todo se utiliza para evaluar la salud de la empresa. Sin embargo, ninguna de estas formas de medición sirven para contestar a la pregunta que deberían hacerse los equipos directivos: “*¿Tenemos suficientes líderes, y contamos con los líderes adecuados para dirigir nuestro negocio tanto ahora como en el futuro?*”.

Muchos CEOs citan la falta de talento de liderazgo como uno de los motivos de la restricción del crecimiento empresarial. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de

los Estados Unidos, el número de personas entre 35 y 44 años, que es la edad clave del líder, se reducirá en un 15% en la próxima década. Por esa misma razón, la presión de los que toman las decisiones empresariales para que reconsideren sus estrategias de desarrollo de liderazgo es mayor que nunca.

Por consiguiente, las empresas deben ser rigurosas y enfocarse en la evaluación del talento del liderazgo. Así, tanto los líderes empresariales como la dirección de recursos humanos sabrán dónde han tenido éxito en la creación de canales de liderazgo y dónde hay riesgos potenciales.

Como este proceso no es fácil, a menudo nos encontramos con empresas que sobrevaloran su capacidad para medir las cosas. Por ejemplo, muchas empresas se centran en medir parámetros fáciles como el número de horas de trabajo, sin tener en cuenta la calidad de los empleados. Pero incluso en aquellas compañías que ya cuentan con estrategias integrales de liderazgo, este uso de los datos y las métricas debe ser prioritario, pues cuando las métricas se incorporan a la estrategia de liderazgo, los resultados arrojan una búsqueda de talento mucho más rigurosa y por tanto, una mayor calidad de los empleados, lo que supone en última instancia el fortalecimiento del equipo de liderazgo de la organización. (GANDOSSY, R., GUARNIERI, R., 2008)

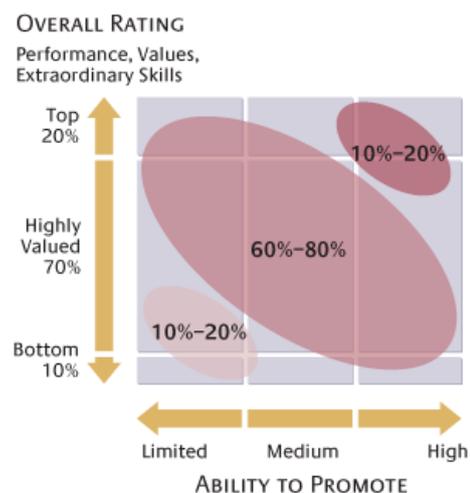
En 2007, Hewitt Associates se asoció con el RBL Group y la revista Fortune para realizar un estudio global llamado *Top Companies for Leaders*, que identificó las empresas con un compromiso excepcional por desarrollar el talento del liderazgo. Para seleccionar las empresas, se encuestó a ejecutivos de recursos humanos alrededor de todo el mundo. El estudio estaba abierto a organizaciones de cualquier tipo, desde públicas, privadas, o sin fines de lucro, de cualquier tamaño, ingresos y desde cualquier ubicación. En 2006 se enviaron encuestas a aproximadamente 10,000 compañías, y un total de 563 empresas de todo el mundo participaron. Completaron un cuestionario detallado que examinó los factores que influyen en la calidad y profundidad de los líderes en las organizaciones, y los altos ejecutivos de las empresas finalistas completaron entrevistas que analizaban en qué medida es el liderazgo parte de la cultura de su organización.<sup>1</sup> En todas las empresas finalistas se podía observar que el desarrollo del liderazgo estaba en la parte superior de la agenda de un CEO, en el que se invertían

---

<sup>1</sup> FORTUNE, The top companies for leaders 2007, URL: <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/leadership/2007/methodology/index.html>, (Fecha de consulta: 18 de abril 2018)

cantidades sustanciales de tiempo y energía. Se centraban en la identificación, desarrollo y recompensa de los mejores talentos, y se concebía el liderazgo como una disciplina; cuando una empresa tiene un verdadero compromiso con el liderazgo transformacional, éste se integra en la planificación empresarial y en la cultura de la organización.

En resumen, vemos cómo las principales compañías hacen del liderazgo una forma de vida, creando un *mind-set* de medición de las características del liderazgo para cada uno de los cuatro grupos clave en una empresa: los directivos, el talento, los líderes empresariales, y los profesionales en recursos humanos. Muchas empresas usan un marco de evaluación consistente en nueve bloques, en el cual un directivo o gerente califica a su equipo tanto en rendimiento como en potencial. Cada persona se clasifica en baja, media o alta, y la directriz general es que no más del 10% al 20% de las personas en el equipo pueden ser calificadas como altas en ambas dimensiones.



Fuente: GANDOSSY, R., GUARNIERI, R., "Can you measure Leadership?", *Sloan Management Review*, Volume 50, Issue #1, 2008

Cummins Inc., un fabricante de motores y sistemas de generación de energía con sede en Indiana, aporta rigor adicional a este marco de evaluación al dividirlo en distintas subpartes y al centrarse en el comportamiento de los líderes. Por ejemplo, un directivo podría evaluar el rendimiento de su equipo en una serie de atributos específicos, como el *coaching*, el éxito en la administración y gestión de equipos de carácter global, o la intensidad de su propio desarrollo personal. Jill E. Cook, vicepresidenta de Recursos Humanos en Cummins, dice: "Este no es un ejercicio de verificación inmediata. Sirve

*como una guía de discusión para ayudarnos a entender quiénes son los grandes potenciales".*

Sonocco Products & Co., un fabricante de envases de Carolina del Sur, también usa su propio sistema de medición para reforzar las expectativas de liderazgo. Los gerentes se califican según una escala del 1 al 5 en factores como pueden ser sus atributos de liderazgo personal, el tamaño y la calidad de sus grupos de sucesores, o su capacidad para crear una organización que respalde la estrategia comercial de la empresa. Estas calificaciones se hacen públicas, para que todo el personal de la empresa vea la importancia de un buen liderazgo y qué importante es que los altos cargos se impliquen personalmente en el desarrollo de sus empleados. Tal y como señala la vicepresidenta sénior de Recursos Humanos de la empresa, Cynthia Hartley, *“pocos gerentes que obtienen bajas calificaciones año tras año siguen en la empresa”*.

Como vemos, la gestión del talento en las empresas no es un evento puntual, sino más bien algo que ocurre, o debería ocurrir, todos los días. En la actualidad podemos ver ejemplos de varias empresas que han encontrado maneras para dar a los gerentes información periódica sobre su efectividad como líderes. Por ejemplo, McKinsey & Co. realiza una encuesta de “barómetro de equipo” cada dos semanas para recabar las opiniones de todos los equipos de proyecto, y así controlar cómo de efectivo es su liderazgo. Así, dos son los principales motivos por los que los Recursos Humanos de una empresa debe evaluar rigurosamente los programas de liderazgo; para mejorar de una manera constante las competencias, y para transmitir al resto de la organización el mensaje de que el liderazgo es un elemento clave en el devenir actual y futuro de una empresa.

No son sólo las propias empresas las que intentan medir sus propias capacidades para gestionar de la mejor forma posible el talento; el Instituto Gallup se ha sumado a esta tendencia y reconoce la importancia de una buena gestión del talento, publicando un estudio que mide el grado de implicación de los trabajadores en una empresa.

Así, Gallup mide la participación de los empleados en sus trabajos en base a las respuestas a su encuesta Q12, una encuesta que consta de 12 elementos relativos al lugar de trabajo en términos de expectativas, compromiso y reconocimiento.

## GALLUP'S Q<sup>12</sup>

- |  |   |
|--|---|
| <b>01</b> I know what is expected of me at work.   | <b>07</b> At work, my opinions seem to count.   |
| <b>02</b> I have the materials and equipment I need to do my work right.                     | <b>08</b> The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.     |
| <b>03</b> At work, I have the opportunity to do what I do best every day.                    | <b>09</b> My associates or fellow employees are committed to doing quality work.      |
| <b>04</b> In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work. | <b>10</b> I have a best friend at work.   |
| <b>05</b> My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.             | <b>11</b> In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. |
| <b>06</b> There is someone at work who encourages my development.                            | <b>12</b> This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.         |

Fuente: extraída del Informe 2013 del State of the Global Workplace, GALLUP INSTITUT

Con base en las respuestas a estas 12 preguntas, Gallup agrupa a los empleados en tres categorías: los comprometidos, los no comprometidos, y los que están desconectados de manera activa de sus funciones en la empresa. Son los del primer grupo quienes construyen la organización; se involucran, son entusiastas, conocen el alcance de su trabajo y buscan nuevas y mejores formas de lograr resultados. Están 100% comprometidos psicológicamente con su trabajo, y son los únicos que pueden llegar a ser buenos líderes.

Las empresas, por tanto, pueden servirse de los estudios de Gallup, respaldados por años de investigación empírica, para analizar, medir y gestionar la participación de sus empleados, y así evaluar la calidad de su sistema de liderazgo.

#### **4. ESTILOS DE LIDERAZGO. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

En la actualidad existen principalmente dos enfoques distintos en relación con el liderazgo. El liderazgo transaccional es el más tradicional; es un liderazgo instrumental, en el que el líder da unas instrucciones claras sobre cómo se debe trabajar y proporciona recursos para la realización de ese trabajo. Suele basarse en un sistema de recompensas contingente; si los seguidores realizan un buen desempeño de las tareas se les recompensa, normalmente económicamente, y existe un liderazgo de gestión por excepción, es decir, el líder sólo actúa cuando las cosas van mal. (BRYMAN, 1996)

Un líder transaccional tiene objetivos cortoplacistas, lo que quiere es que se realice bien el trabajo y por ello controla muy de cerca las actividades de los subordinados. Ejerce el liderazgo a través de incentivos y recompensas, que normalmente motivan al individuo a cumplir con las metas que le marca el trabajo pero no a ir más allá. Es por ello por lo que se denomina transaccional, existen una serie de transacciones o intercambios entre el líder y los miembros del grupo; el líder ofrece recompensas económicas y cualquier otro tipo de beneficio, y los subordinados le ofrecen legitimidad en su papel.

En contraposición, encontramos el liderazgo transformacional, que es en el que nos vamos a centrar a lo largo del trabajo. Como su propio nombre indica, el liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a las personas. Se ocupa de las emociones, los valores, la ética, los estándares y los objetivos a largo plazo, y evalúa los motivos de los seguidores y satisface sus necesidades tratándolos como seres humanos íntegros y completos. El liderazgo transformacional implica así una forma excepcional de influencia, que mueve a los seguidores a lograr más de lo que normalmente se espera de ellos. Mediante este proceso, el líder crea una conexión especial con el seguidor y eleva su nivel de motivación y moralidad, tratando de que éste alcance su máximo potencial. (NORTHOUSE, 2016)

Los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir y son carismáticos, inspiran a sus subordinados y les estimulan intelectualmente a buscar problemas y

soluciones a aspectos que salen del día a día de la empresa, y, además, tienen una consideración individualizada de cada uno de ellos; no les tratan como a un colectivo sino que se preocupan por las necesidades individuales de cada uno. (NADER, CASTRO, 2007).

El liderazgo transformacional se ha estudiado en relación con muchos contextos, pero si uno nos interesa especialmente en este trabajo es el efecto de un buen liderazgo en la organización y la cultura empresarial. Como ya dijimos al comienzo, el cambio organizacional está a la orden del día. Son muchas las empresas que tienen que luchar por su supervivencia, y ésta depende en gran medida de su posibilidad de cambio y su capacidad de adaptación a las demandas del entorno.

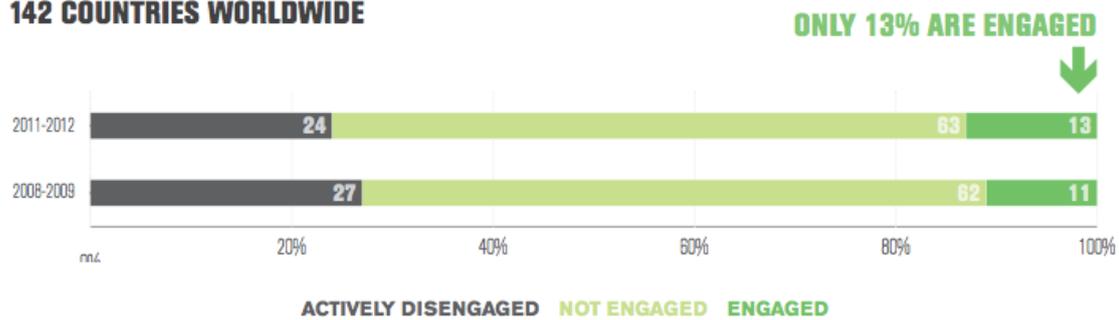
Un líder tiene que poder ser un promotor del cambio organizacional cuando éste sea necesario para afrontar la adaptación a las condiciones del entorno, y sólo un líder que se caracterice por ser transformacional, esto es, alguien con carisma, capaz de mostrar consideración individual por sus seguidores, estimularlos intelectualmente y motivarlos a correr riesgos y a cuestionarse suposiciones (VINGER, CILLIERS, 2006), es la persona adecuada para protagonizar ese cambio.

¿Se refleja la importancia de un liderazgo transformacional en la práctica? La respuesta es sí. El Instituto Gallup<sup>2</sup>, ha venido investigando cómo el liderazgo influye en las empresas. En su informe de 2013 proporciona información sobre lo que los líderes pueden hacer para mejorar la participación y el rendimiento de los empleados en las empresas, y queda de manifiesto que un buen liderazgo es lo que marca la diferencia en la estructura organizativa de las grandes compañías. En palabras del CEO de Gallup, Jim Clifton, *“Sólo los grandes líderes empresariales pueden integrar una cultura en toda la organización que garantice que su empresa contrate a las personas adecuadas para que sean los próximos líderes, y con un buen líder no sólo se salva una empresa, sino que hace prosperar el país”*. (GALLUP INSTITUT, 2013)

---

<sup>2</sup> El instituto Gallup es una empresa estadounidense de consultoría de gestión del rendimiento global

## OVERALL ENGAGEMENT AMONG THE EMPLOYED POPULATION IN 142 COUNTRIES WORLDWIDE



Fuente: extraída del Informe 2013 del State of the Global Workplace, GALLUP INSTITUT

Como podemos observar, únicamente el 13% de los empleados de 142 países de todo el mundo se sienten comprometidos con sus trabajos, es decir, están emocionalmente implicados y dispuestos a crear valor para sus organizaciones todos los días. Esta falta de compromiso puede llegar a suponer un daño para la economía mundial, Gallup estima, por ejemplo, que para los Estados Unidos, esta falta de implicación en las empresas cuesta entre 450 y 550 mil millones de dólares al año.

Los empleados que están involucrados de lleno en su empresa a menudo son entusiastas y están comprometidos con su trabajo y tienen más probabilidades de impulsar la innovación, el crecimiento y los ingresos de las organizaciones.

Las personas pasan una gran parte de sus vidas en su lugar de trabajo, y la calidad de su experiencia allí refleja inevitablemente su calidad de vida. Si se parte de la base de que la gran mayoría de los trabajadores de todo el mundo reportan una experiencia negativa en el trabajo y únicamente un 13% considera estar comprometidos e involucrados al 100% en el éxito de su organización, factor esencial en el rendimiento organizacional.

Por ello, son los nuevos líderes empresariales quienes deben hacer todo lo que esté en su mano para elevar el nivel de participación del empleado, y esto sólo se consigue a través de un liderazgo transformacional que motive a los individuos a superarse diariamente, alcanzar nuevos retos, participar activamente en la organización empresarial creando un ambiente de respeto, innovación y superación.

## **5. EL CONTRATO PSICOLÓGICO ENTRE EMPLEADO Y EMPLEADOR.**

Para hablar de cómo gestionar el cambio organizacional ejerciendo un adecuado liderazgo transformacional es necesario primero entender qué es lo que supone un cambio organizacional dentro de una empresa, y para ello debemos entender cómo funcionan internamente las organizaciones.

El comportamiento organizacional es precisamente el campo de estudio que investiga acerca del capital humano de una empresa; es el que se encarga de analizar el efecto que los individuos, los grupos, y la estructura en general de una firma tienen sobre el comportamiento inherente a una organización, y lo que busca es lograr la mayor efectividad posible.

Dentro del campo del comportamiento organizacional interviene la psicología social como ciencia que mide y explica el comportamiento de los seres humanos, y dentro de esta psicología social no podíamos no hacer referencia al llamado contrato psicológico que se establece entre empleado y empleador.

El término “contrato de trabajo psicológico” surge en la literatura hace unos cuarenta y cinco años. Su primera utilización en el contexto de las organizaciones se atribuye a Argyris (1960). Este economista consideró el contrato psicológico como un entendimiento implícito entre un grupo de empleados y su empleador. (SHALK, R., ROE, R.E. 2007). Argyris creía que los empleados desempeñarían sus funciones a un nivel superior si la organización no interfería demasiado en ellas, y, a cambio, los trabajadores respetarían el derecho de la organización a evolucionar. De esta manera, se entendió que el contrato psicológico pasaba por intercambiar recursos tangibles, específicos y, principalmente, económicos, acordados por las dos partes, que permitían el cumplimiento de las necesidades de ambas partes. (COYLE SHAPIRO, J. 2008).

Hoy en día el contrato psicológico se centra en la transacción entre empleador y empleado; se formulan una serie de promesas en relación con las actividades que se van a llevar a cabo y la actitud que se va a tener y esto generará una serie de expectativas en la contraparte. (PEIRÓ, J.M, RODRIGUEZ, I, 2008). Durante el tiempo que dura la relación de trabajo estas promesas pueden cumplirse o no, y es importante que ambas partes estén dispuestas a crear un ambiente de trabajo en el cual se satisfagan esas

expectativas y se cree un ambiente de confianza y respeto mutuo. Si falta ese contrato psicológico, el intercambio entre empleado y empleador corre el riesgo de volverse meramente transaccional, con un liderazgo que nada tiene que ver con el que busca cambiar a los individuos y que éstos se desarrollen como personas.

¿Qué tiene que ver el contrato psicológico con un liderazgo transformacional? El liderazgo está muy relacionado con la conducta laboral y organizacional; un directivo tiene poder de influencia sobre sus seguidores, y podrá tener consecuencias positivas o negativas, que, en el largo plazo, se reflejarán en los resultados de la empresa. Si se establece un contrato psicológico entre el empleado y el empleador, y este último ostenta la posición de líder transformacional, intentará cumplir sus promesas para con sus trabajadores y de alguna manera conseguirá que los trabajadores cumplan las suyas, no por obligación impuesta, sino porque así lo querrán. De esta manera se creará una cultura organizacional dentro de la empresa que hará que aumente el bienestar de los trabajadores y esto se reflejará en sus resultados.

## **6. LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Es bien sabido que en la actualidad y con los tiempos que corren, ninguna compañía puede presumir de estar en un ambiente particularmente estable. Vivimos en la era de la tecnología y los mercados son cambiantes, por ello las empresas tienen que estar dispuestas a hacer frente a cambios organizacionales, que a veces son muy necesarios.

No sólo la tecnología es motivo de adaptación y cambio por parte de las empresas. La competencia dentro de los propios mercados también está cambiando. Tener una economía global significa que es muy posible que los competidores se muevan a través del globo terrestre, y una empresa tiene que ser capaz de desarrollar nuevos productos con rapidez e introducirlos en el mercado en la mayor brevedad posible.

Las tendencias sociales también han sufrido cambios en los últimos tiempo y ya no permanecen estáticas. A diferencia de lo que ocurría hace 20 años, hoy los consumidores buscan y reciben información en pequeños grupos de conversación y es necesario que las empresas se adapten a nuevos enfoques de marketing y rediseñen sus estrategias de producto. (ROBBINS, JUDGE, 2009)

Por estos motivos, es importante que las empresas no sólo sepan reaccionar a los cambios en el entorno, sino que también lleven a cabo “cambios planeados”, es decir, que con ayuda de agentes de cambio, como podría ser perfectamente un líder transformacional, se busquen actividades de cambio proactivas orientadas a conseguir metas y superar las dificultades. La supervivencia de las organizaciones en el mundo empresarial depende en gran medida de su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y de su flexibilidad a la hora de afrontar la incertidumbre.

El cambio planeado organizacional es clave para mejorar la capacidad de la organización a la hora de adaptarse a cambios en su entorno, y el agente principal de cambio en una empresa es, como hemos venido hablando, un líder transformacional.

**descongelamiento** *Cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.*

**movimiento** *Proceso del cambio que transforma a la organización del statu quo al estado final que se desea.*

**congelamiento** *Estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringen.*

Existen tres etapas para administrar este cambio organizacional según Lewin.

Fuente: ROBBINS S., JUDGE, T., “Comportamiento Organizacional”, *Pearson Educación*, 13ª Edición, 2006, p. 625

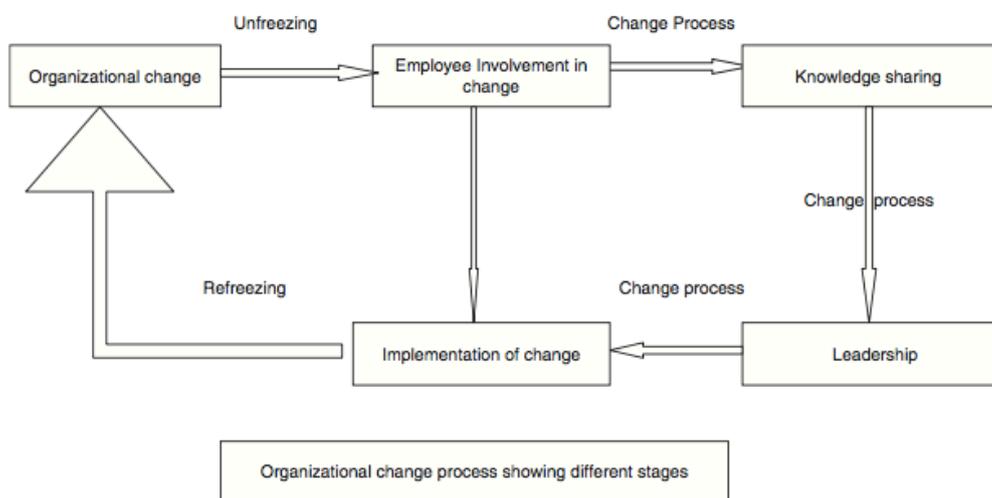
Este cambio organizacional explica el movimiento de una organización desde un estado conocido, el actual, hasta un estado desconocido, el futuro deseado.

Es importante que en este proceso de cambio se tomen todas las medidas posibles para motivar a los empleados, pues dicho cambio puede incluso llegar a influir en el *status quo* de la organización, y con este objetivo, el modelo de Lewin ha sido categorizado en bucles de liderazgo, gestión y organización.

Podemos definir el cambio organizacional como “el proceso de renovación continua de la dirección, estructura y capacidades de una organización para atender las necesidades siempre cambiantes de los clientes, tanto externos como internos”. Este cambio no depende del tamaño y la edad, sino que ocurre en todas las empresas; el mundo cambia y evoluciona muy rápido, y las organizaciones deben cambiar rápidamente para el desarrollo y la supervivencia de la organización. (MORAN, BRIGHTMAN, 2001)

Según el estudio de Lewin, ese cambio organizacional para que sea exitoso debe ser planificado y esto requiere que el sistema se “descongele”. Los comportamientos grupales aumentarán en esta etapa la presión hacia el líder y se hará efectiva una estrategia para el cambio.

El cambio también implica movimiento, y la participación de los empleados es lo más efectivo en la planificación e implementación del cambio. Los líderes deben apoyar la participación de los empleados para acelerar este cambio; un buen líder debe educar, comunicar, participar, involucrar, apoyar, brindar apoyo emocional, manipular, cooperar y coaccionar a los empleados en el camino hacia el cambio, y eso es algo que sólo un líder transformacional puede llevar a cabo de la mejor manera posible. Los líderes con un comportamiento alentador proporcionarán el apoyo necesario en el proceso de cambio y obtendrán un compromiso por parte de los empleados que hará eficiente el cambio organizacional. En esta segunda etapa que define Lewin resulta de especial trascendencia el liderazgo transformacional, porque es éste el que involucra, como agente de cambio, la integración conductual de toda la plantilla de la organización en todas las tareas y dimensiones sociales. Una vez realizado el movimiento, Lewin considera necesaria una última etapa de “congelamiento” en la que se estabilizan estas intervenciones por parte de los líderes y se consigue implementar el cambio en todos los niveles organizativos de la empresa. (HUSSAIN, S.T, et al, 2017)



De esta forma, el liderazgo en el contexto del cambio podemos definirlo como “el proceso de diagnosticar dónde está el grupo de trabajo ahora, y dónde debe estar en el futuro, así como de formular una estrategia para llegar hasta allí.” El liderazgo también implica la implementación del cambio a través del desarrollo de una base de influencia con los seguidores, motivándolos a comprometerse y a trabajar duro en la búsqueda de los objetivos del cambio, y trabajando con ellos para superar todos los obstáculos del camino. Todo este desarrollo es lo que se configura en la empresa como la estrategia:

Los empresarios tienen que contar con una estrategia. Ese papel de CEO como árbitro y administrador de la estrategia se ha visto eclipsado en los últimos años; hoy en día, la estrategia debe ser una herramienta dinámica para guiar el desarrollo de una empresa a lo largo del tiempo, y el liderazgo empresarial debe estar vinculado a dicha estrategia. Debemos pensar en la estrategia de una nueva manera; una que reconozca la naturaleza intrínsecamente fluida de la competencia, y la necesidad de un liderazgo continuo en lugar de periódico. (MONTGOMERY, C., 2008)

Articular y tender hacia una estrategia adecuada no es una tarea fácil. Mantener todas las partes de una empresa en el equilibrio adecuado, mientras se avanza en la empresa, es extraordinariamente difícil. Incluso teniendo un talento sustancial y una profunda apreciación por su trabajo, algunos CEOs siguen sin hacerlo bien. El problema es que se ha olvidado que la estrategia no es un destino, o una solución, no es un problema al que hay que poner solución, sino que es un viaje. Necesita un continuo y permanente liderazgo, necesita un buen líder. Las buenas estrategias nunca están congeladas, ni se firman, se sellan y se cierran. No importa lo buena que ésta sea ni lo controlada que esté, hoy en día cualquier estrategia puesta en marcha en una empresa eventualmente fallará si los líderes la ven como a un producto terminado.

El estrategia es aquel que debe guiar este proceso continuo y el que debe vigilar, identificar y tomar decisiones. Debe declinar ciertas oportunidades y perseguir otras. Por esta razón, la estrategia y el liderazgo tienen que ir unidos de la mano en el más alto de los niveles de una organización. Todos los líderes deben aceptar y tener la estrategia en el punto de mira y hacerla prioritaria. (MONTGOMERY, C., 2012)

Esto es lo que vamos a ver en profundidad en el siguiente apartado; veremos casos reales de empresas que tuvieron que implementar una nueva estrategia para afrontar un cambio organizacional y cómo, a través del liderazgo transformacional y una

implicación global por parte de toda la organización, consiguieron reorientar la estrategia empresarial y adaptarla a las nuevas necesidades.

## **7. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA PRÁCTICA**

### **7.1 SISTEMA PARA EL CAMBIO DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN**

El *Best Practices Institute* (BPI en adelante) definió un sistema de seis fases para el cambio de liderazgo y organización, que podremos ver a lo largo de los casos de estudio analizados con posterioridad, y cuyas fases principales son; 1) Diagnóstico comercial, 2) Evaluación, 3) Diseño del programa, 4) Implementación, 5) Apoyo en el trabajo y 6) Valoración de los resultados.

La primera fase suele ser un paso de diagnóstico en el que se identifican los motores principales del negocio y se plantea la necesidad de crear una nueva iniciativa. Es fundamental en esta etapa generar consenso y sentido de urgencia con respecto a la necesidad de crear esta iniciativa, porque una visión de futuro respaldada por una correcta gestión es un factor clave del éxito de esta iniciativa. Diseñar este sistema también conlleva formularse preguntas estratégicas, como las que se llevaron a cabo en GE Capital, la unidad de servicios financieros del conglomerado multinacional estadounidense General Electric, “¿cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta el negocio?”, “si tuviera un mensaje para los futuros líderes de este negocio, ¿cuál sería?”, “¿qué deben hacer los líderes para enfrentar los desafíos del negocio?”, “¿por qué quieres ser recordado como líder?”, son algunas de las preguntas a las que tratan de dar respuesta los líderes y gerentes de esta empresa, que sirven como punto de partida para realizar ese primer diagnóstico.

En la fase de evaluación, la pregunta es cómo se usa esa evaluación para impulsar el cambio en los negocios y en las personas. Aquí cada empresa es un mundo y cada líder se sirve de distintos métodos para realizar un análisis de su situación; organizaciones como General Electric, Motorola o McDonald’s usan herramientas de análisis del comportamiento, como el indicador *Myers-Briggs* o evaluaciones de 360 grados, que explicaremos más adelante. El *coaching* individual a menudo acompaña a esta evaluación para facilitar el cambio de comportamiento en todos los participantes.

En la siguiente etapa de diseño del programa de actuación, hay varios aspectos a tener en cuenta, tales como el *coaching* a los participantes, la selección de estos participantes, pues a los empleados normalmente se les exigen determinadas cualificaciones y entrevistas, el aprovechamiento de múltiples herramientas para entrenar, desarrollar e innovar, y, sobre todo, en este diseño del programa tiene que existir una conexión clara con el principal objetivo de la organización, tiene que ser un programa global que integre todas las necesidades de la empresa y que se lleve a cabo por el mejor personal posible.

En la fase de implementación, casi todas las iniciativas cuentan con un programa formal de capacitación y desarrollo, o de talleres para impulsar este cambio y desarrollar el plan de acción. Por ejemplo, el programa de First Consulting Group (en adelante, FCG), *Leadership First*, se enorgullece de emplear un enfoque situacional en lugar de un enfoque temático más típico, mediante la incorporación de estudios de casos basados en el trabajo y en escenarios reales de FCG. A diferencia de muchos otros programas que se centran en la motivación y en la comunicación, el programa de FCG se centra en diversas habilidades. Por ejemplo, al completar un estudio de un caso de fusión, el potencial líder debe enfocarse en una variedad de asuntos; implicaciones financieras, legales, comerciales, emocionales, motivacionales... , es, como veremos, un programa muy completo.

Como apoyo en el trabajo se realizan en todas estas iniciativas programas de *coaching* y de asesoramiento; se analizan los procesos y se revisan continuamente los objetivos estratégicos de la organización, y en último lugar, se realiza una valoración de los resultados en el que se comprueban los avances del programa; si éste ha tenido éxito y en qué áreas se puede mejorar.

La conclusión a la que nos permite llegar esta breve introducción de este libro es que, hoy en día, las empresas necesitan invertir en recursos humanos, pues, como decíamos al principio del trabajo, es el capital humano el que marca la diferencia entre las organizaciones.

## **7.2 FIRST CONSULTING GROUP**

First Consulting Group (en adelante, FCG) es una empresa que ofrece servicios de Consultoría y Capacitación. Se trata de una empresa enfocada en asegurar el éxito de otras empresas, incrementando el nivel gerencial, y brindando un servicio de consultoría

lo más completo posible que incremente la productividad y la rentabilidad de sus operaciones.

Esta empresa creció a pasos agigantados durante 3 años. Una oferta pública inicial muy exitosa llevó a la empresa, anteriormente privada, al sector público, y con la adquisición por parte de Computer Science Corporation, no solo se duplicó la organización, sino que también conllevó otra cultura y otra oportunidad de mercado. FCG estaba bien posicionada y tenía grandes esperanzas en el futuro, sin embargo, con la pérdida de su joven CEO y fundador, de la noche a la mañana se vieron en la necesidad de renovarse y cambiar a un liderazgo de segunda generación. El equipo de vicepresidentes se reunió para pensar qué curso de acción debía seguir en el futuro la empresa y cuál de todos sus miembros debía ser elegido para dirigir la organización. A pesar de que el fundador ya había expresado pensamientos a largo plazo sobre quiénes podían ser los futuros líderes, la planificación de esta sucesión estaba todavía en sus primeras etapas, y cada posible CEO poseía ciertas fortalezas específicas. La pregunta fue qué fortalezas particulares necesitaba la empresa en ese momento.

El caso de First Consulting Group es de nuestro interés porque pasó de ser una firma de \$25 millones, con 200 asociados, a una firma de \$300 millones con más de 2000 empleados en menos de seis años. Evolucionó con gran rapidez, de un modelo de sociedad privada, a una entidad pública, y el fundador había fallecido repentinamente con escasos 40 años, lo que dejó una fuerte visión y misión de la empresa pero también un equipo de liderazgo y un plan de sucesión.

Además de estos desafíos internos de reestructuración de la empresa, también se desarrollaron varias amenazas competitivas externas. El enfoque del mercado estaba cambiando: con el impulso de Internet y la gran variedad de avances tecnológicos, se cambiaron las reglas del juego y el viejo modelo de consultoría ya no era suficiente, los clientes empezaron a buscar algo más creativo y mensurable, demandaban soluciones en lugar de procesos. Por otro lado, el crecimiento de las e-consultorías y los proveedores electrónicos, así como el aumento de la popularidad de asociaciones y *joint ventures* intensificó la competencia en el mercado.

El crecimiento y los desafíos que supuso administrar una organización más grande y compleja dejaron más que obvio que el nivel actual de conocimientos de liderazgo así como el número de futuros líderes potenciales podrían ser adecuados para los requisitos más inmediatos de la empresa, pero las demandas futuras iban a resultar abrumadoras si

no se abordaban de inmediato. Las proyecciones que se hicieron sobre el crecimiento futuro anticiparon una organización de 5000 a 7000 asociados, lo que generaba la necesidad de más de 300 líderes en los siguientes 4 años.

Teniendo en cuenta todo este cambio organizacional que se estaba viviendo dentro de la empresa, el comité ejecutivo de FCG, un comité de desarrollo de liderazgo de tres miembros, y un equipo de trabajo compuesto por 18 miembros del personal, se propusieron redefinir los requisitos de las habilidades para los futuros líderes, en aras de construir un programa de desarrollo de liderazgo que fuera capaz de estar a la altura del futuro de la empresa. Este programa fue bautizado como “*Leadership First*”, y pone de relieve la importancia que tiene el liderazgo en un proceso de cambio organizacional del que hemos venido hablando a lo largo del trabajo.

Se establecieron objetivos específicos con la expectativa de que se incorporaran, no sólo en el diseño del programa, sino también, con el paso del tiempo, en la propia cultura empresarial. En los esfuerzos por evaluar esta brecha del liderazgo existente, el grupo de trabajo confirmó que no todo eran malas noticias; se demostraron buenas habilidades de liderazgo en prácticamente todos los niveles. El sistema de compensación y desarrollo profesional de FCG tuvo una progresión estructurada, y los *coaches* proporcionaron orientación para cada asociado en cada nivel de la empresa. Durante el año 1999, el programa *Leadership First* realizó una evaluación de las necesidades del liderazgo en la empresa y consolidó toda la información interna para poder compararla con el conocimiento de referencia externo, lo que generó una base de datos de trabajo sólida desde la que partir.

El Comité del programa de *Leadership First* realizó un estudio de evaluación comparativa externa de los mejores programas de liderazgo y de las diferentes características que se utilizaban en las principales organizaciones de los Estados Unidos. Los hallazgos arrojaron alrededor de veinte conductas distintas y características comúnmente identificadas como comportamientos clave del éxito en el liderazgo, variando únicamente entre unas y otras organizaciones el orden específico de la importancia de los artículos, que dependían de la industria y la cultura organizacional.

Habiendo establecido todos los objetivos, la tarea final del grupo de trabajo fue la definición de las habilidades y las conductas específicas de liderazgo que eran necesarias en FCG. Todo esto condujo a la identificación de once habilidades y

comportamientos de liderazgo que serían fundamentales para el éxito futuro de la empresa, entre las que se encuentran, por citar algunas de la tabla, la propia visión para los negocios, las relaciones interpersonales y las competencias emocionales de cada uno, o la motivación y la predisposición al trabajo en equipo.

Targeted FCG Leadership Behavior	FCG Behavior Definition
<b>Business acumen</b>	Demonstrates the ability to be a great thinker and business expert who leverages his or her experience, education, connections, and other resources to obtain results; personally demonstrates an unquenchable thirst for knowledge
<b>Business development</b>	Demonstrates keen understanding of FCG's industry, competitors, markets, and market trends; leverages that knowledge to develop and close new business to consistently meet annual revenue and profitability targets
<b>Citizenship</b>	Demonstrates the ability to evoke trust and respect because he or she embodies the qualities associated with character (integrity, humility, willingness to serve, honesty, and empathy); demonstrates balance in personal, business, and civic responsibilities and is viewed as a model citizen, not just a model businessperson
<b>Client relationships</b>	Demonstrates the ability to identify and develop strategic client or vendor relationships; creates excellent relationships with client leadership through delivery of quality service
<b>Courage</b>	Demonstrates the ability to be bold and innovative, inspiring trust in associates because their ideas are not necessarily the safest or most logical but because they are ideas which everyone would like to see come to fruition
<b>Emotional competency</b>	Demonstrates ability to manage and influence nearly any situation because he or she intuitively senses what others are feeling and understands what makes each player "tick"; demonstrates his or her own self-awareness by constantly evaluating and working with his or her own motivations and drives
<b>FCG operations</b>	Demonstrates knowledge of internal FCG business policies and processes such as budgeting, human resources policies, and legal restrictions; applies these guidelines in his or her own decisions and develops understanding and application of them among others
<b>Motivation</b>	Demonstrates ability to create passion and excitement, often without being able to articulate anything more than faith and trust, so that people are compelled to follow him or her
<b>Sensei</b>	Demonstrates the ability to teach and transfer knowledge by drawing out associates' strengths while paving the way for them to correct weaknesses; people follow this individual with great confidence, not fear, knowing that their development is a mutual goal
<b>Team play</b>	Demonstrates the ability to evoke the best from a team by appreciating the responsibilities, dreams, and contributions of each individual in the group; demonstrates the ability to create a team even when such discussions create friction and change
<b>Vision</b>	Demonstrates ability to see "the big picture" (the long-term benefit to the team or firm in the next five to ten years of hard work) and is able to communicate this picture to others in a way that generates hope and excitement regardless of their position.

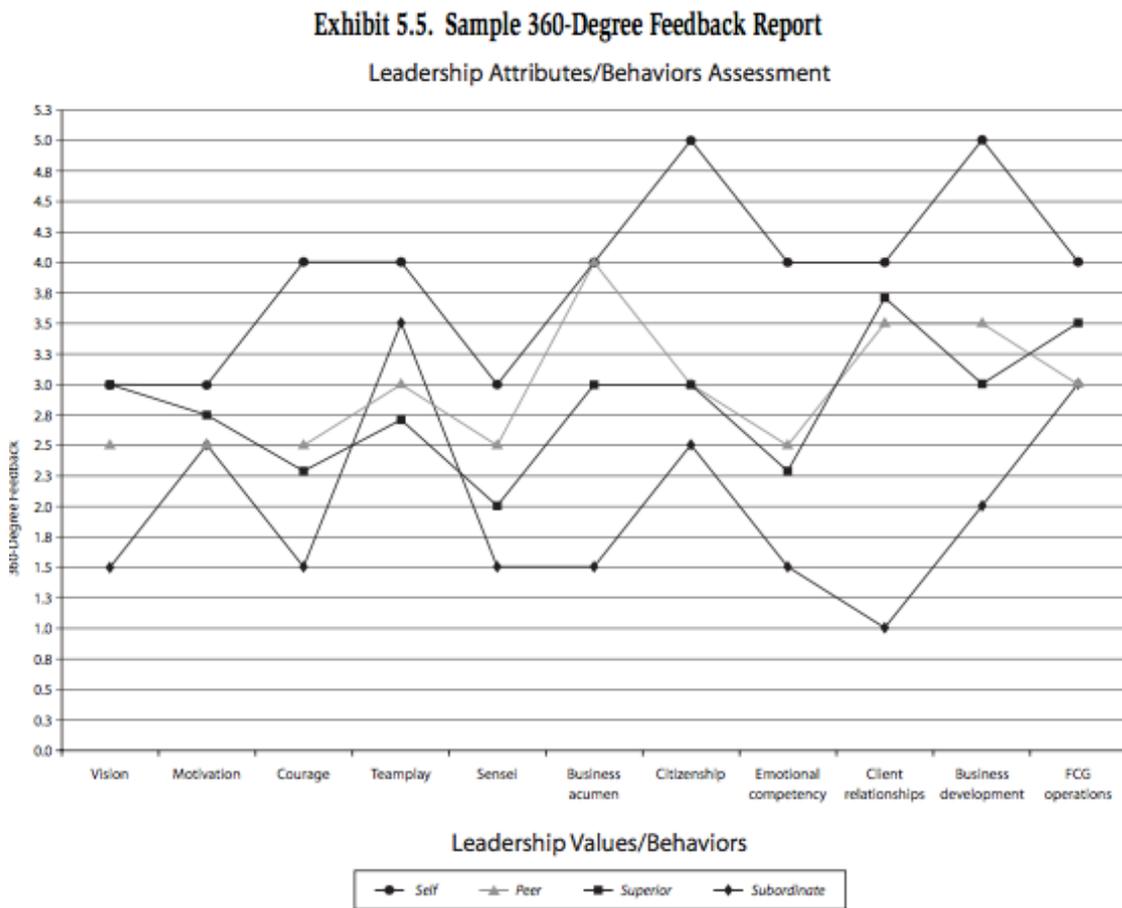
Figure 5.2 Competency Model with Behavioral Indicators.

Fuente: Extraída de CARTER, L., ULRICH, D., GOLDSMITH, M., "Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership", Pfeiffer, San Francisco, 2005

El programa incorporó tres sesiones de varios días espaciadas durante un período de cinco meses. El contenido de estas sesiones fue desde los problemas asociados con la creación de una organización (visión, misión, valores, estructura empresarial), hasta los asociados con el crecimiento y la gestión de la propia organización, y tanto desde una perspectiva amplia y conceptual como desde un enfoque focalizado en el estilo de liderazgo personal e individual.

Con el fin de monitorear los comentarios y los resultados finales, y para evaluar la efectividad del programa *Leadership First*, el Comité de Desarrollo de Liderazgo incorporó una serie de metodologías de medición. Por ejemplo, se atendió a las

evaluaciones de los participantes en el programa tanto al principio como una vez terminado éste, se observaron los cambios de comportamiento entre los participantes, se midió la eficacia del desempeño de las actividades y se fomentó la comercialización y el marketing verbal del programa.



Fuente: Extraída de CARTER, L., ULRICH, D., GOLDSMITH, M., “Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership”, Pfeiffer, San Francisco, 2005

A través de este programa de implementación del liderazgo, FCG consiguió una mayor unidad dentro de su empresa; se desarrolló una comprensión mucho más profunda de los valores, la misión y la estrategia de la empresa, y una mayor aceptación y compromiso por parte de los empleados.

A diferencia de muchos programas, que se centran en la comunicación o en la motivación únicamente, la premisa de *Leadership First* fue que se requerían varias habilidades de manera simultánea en las distintas situaciones comerciales. Así, por

ejemplo, en el manejo de una fusión o una adquisición, un líder debe evaluar los problemas financieros y legales involucrados, las implicaciones comerciales, y también el impacto emocional y la motivación de los empleados; un líder debe ser capaz de abordar todas estas conductas y habilidades para ser capaz de gestionar distintas necesidades; no basta con un líder transaccional que se centre en el corto plazo, el líder tiene que transformar a sus seguidores e inculcar en ellos ese afán de superación e instarles a respetar y hacer suyos los valores de la empresa. El programa tuvo como premisa principal la participación activa de los CEOs y de los miembros del comité ejecutivo en todas las sesiones, de manera que fueran mentores de los empleados y sirvieran como modelo a seguir.

### **7.3 HEWLETT – PACKARD**

Hewlett – Packard, más conocida como HP, es una de las mayores empresas de tecnologías de la información en el mundo, con sede en California. Fabrica y comercializa hardware y software, además de brindar servicios de asistencia relacionados con la informática.

HP ha estado en el puesto número 80 en la lista global de Forbes en el año 2000, y fue número 31 en la categoría de marcas más valiosas del mundo. Hoy en día es uno de los líderes en el mercado tecnológico y su futuro sigue siendo prometedor. Sin embargo, no todo fue así desde el principio.

HP disfrutó de una excepcional historia de innovación y crecimiento durante más de sesenta años. A lo largo del siglo XX, el 80% de los ingresos de HP se generaron a partir de productos que había producido en los últimos tres años. Sin embargo, la década de los 1990 fue testigo de numerosos y acelerados cambios sin precedentes en el sector tecnológico, y el ritmo de dicho cambio, que ya era acelerado, se aceleraba todavía más. Los ciclos de vida de los productos comenzaron a ser cada vez más cortos, mientras que sus necesidades de sofisticación tecnológica se volvían más complejas. La competencia se globalizó, y los precios disminuyeron precipitadamente. Por entonces, HP comenzó a mostrar signos de desaceleración; su curva de crecimiento se aplanó, la toma de decisiones se desaceleró, y la falta de un propósito y una visión compartida llevó a la pérdida de oportunidades y recursos. En ese momento, la junta directiva de HP nombró a Carly Fiorina la nueva CEO de la compañía, en julio de 1999.

Fiorina y su equipo de trabajo decidieron implementar una serie de cambios dentro de la empresa para volver a los orígenes de la misma. La compañía comenzó siendo una *start-up*, y Fiorina insistió en que la organización debería empezar a actuar como tal otra vez. Ella expresó que era necesario “mirarse al espejo”. Los resultados mostraron que la gran mayoría de empleados entendía y estaba de acuerdo en que una reinención era necesaria, pero tenían varias preocupaciones; en primer lugar, la toma de decisiones era lenta, la cooperación débil, era necesario acelerar los cambios en los procesos y los sistemas de recompensa, y además, la carga de responsabilidad era necesario aumentarla para obtener resultados mensurables. Toda este *feedback* puso de relieve una importante implicación: la necesidad de un estilo de liderazgo diferente. Los hábitos de liderazgo de la década anterior había sido adecuados para unidades de negocio autónomas y con poca interacción entre las mismas, pero se quedaban insuficientes para impulsar la innovación, la eficiencia, y el cambio transfronterizo. (CONNOLLY, M., BURNETT, S., 2003)

De esta manera, se adelantaron a las circunstancias cambiantes del mercado e impulsaron ellos mismos un cambio organizacional dentro de la compañía.

Para ello, a finales de 1999 Fiorina lanzó una campaña para reinventar la empresa, denominada *Dynamic Leadership*, un ambicioso programa que iba a ayudar a rejuvenecer la empresa instando a los gerentes a ser mejores líderes y promotores del cambio, y mejorar la toma de decisiones. El programa incluía dos días completos de instrucción y trabajo, y más de 8000 gerentes lo completaron exitosamente.

El equipo de directores de HP decidió que este programa debía ser de alcance global, de manera que pudiera implementarse en los 157 países en los que la compañía tecnológica opera. Para facilitar la difusión del programa, cada sesión fue impartida por un par de facilitadores; un líder externo y un líder de Recursos Humanos, y fuera de los Estados Unidos, los facilitadores bilingües locales fueron reclutados y entrenados para poder dirigir el programa también en otros países.

Una característica particular del programa *Dynamic Leadership* fue el sistema de seguimiento que se implantó, pues anteriores estudios de Goldsmith habían puesto de relieve que existe una correlación directa entre el grado de seguimiento y el aumento de la efectividad del liderazgo. Para garantizar la puesta en práctica de los principios del *Dynamic Leadership*, HP implementó un riguroso sistema de seguimiento posterior. En la sesión de clausura del programa, se pidió a los participantes que escribieran dos

objetivos en los que pusieran en práctica todo lo aprendido. Estos objetivos se registraron on-line, y una copia de los mismos fue enviada a todos los participantes por correo electrónico con el fin de hacerlos públicos y crear un ambiente de compromiso y unidad en la organización.

Más de tres cuartas partes de todos los objetivos se centraron en una mejora de la comunicación y una toma de decisiones más acelerada. HP reconoció que tales objetivos eran sin duda necesarios, pero no suficientes. Se quería conseguir un cambio en el comportamiento, inculcar una idea de liderazgo transformacional que impulsara a los participantes del programa a ser verdaderos modelos a seguir, que no sólo tomaran decisiones de manera más eficiente sino que motivaran a sus seguidores a hacer lo propio, orientándolos y fomentando su participación creativa.

Este programa dio como resultado una visión mucho más reforzada de la compañía en tiempos de cambio; no sólo se puso de manifiesto en términos financieros, sino que hubo numerosos beneficios no cuantificables, tales como un mejor servicio al cliente, una mejor calidad y especialmente una mejora moral de todos los participantes. Fueron muchos quienes expresaron la sensación de que el programa les había ayudado a restaurar su fe en HP y a fortalecer su compromiso con la empresa. Planificaron un cambio organizacional que introdujo nuevos principios, habilidades y herramientas que permitieron a los líderes desarrollar capacidades alineadas con la necesaria nueva dirección estratégica de la compañía.

## 7.4 MCDONALD'S

Conocida mundialmente es la cadena de restaurantes de comida rápida de McDonalds Corporation. En prácticamente cada uno de los 100 países en los que tiene negocios, McDonalds tiene una participación líder en el segmento de restaurantes de comida rápida. De sus más de 30,000 restaurantes en todo el mundo, más del 70% son de propiedad y gestión independiente.

Fundada en 1955, McDonalds creció muy rápidamente gracias a una expansión continua tanto doméstica como global. 20 de los 50 principales líderes actuales, incluido el CEO Jim Skinner, comenzaron su carrera en los restaurantes de McDonalds, y más de

67,000 gerentes de restaurantes comenzaron como empleados. A mediados de la década de los 90, sin embargo, el panorama de la industria alimenticia estaba cambiando. McDonalds se enfrentó a una fuerte competencia de un conjunto de cada vez más diversos competidores, y cada vez era más difícil aumentar las ventas a través de aperturas de nuevos restaurantes, por lo que la empresa tuvo que buscar formas de diversificarse. (WILLIAMS – LEE, A., 2008)

En abril de 2004 el CEO James R. Cantalupo murió de un ataque al corazón; los miembros de la Junta fueron alertados a las 5 a.m. y convocaron una reunión de emergencia. Al comienzo del día hábil, ya habían designado a Charles H. Bell, un australiano de 44 años que llevaba 28 en McDonalds, como el CEO más joven en dirigir la compañía. Pero seis meses después, Bell renunció al puesto por padecer una enfermedad terminal. Fue entonces cuando James A. Skinner, quien había comenzado su carrera en McDonalds sirviendo hamburguesas 33 años antes, fue ascendido a CEO. En menos de cuatro años la compañía había tenido cuatro directores generales distintos, y encauzar de nuevo las riendas del liderazgo se convirtió en una prioridad corporativa inmediata. A medida que la empresa buscaba responder a los cambios en el panorama empresarial, el desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo comenzó a ser una necesidad. La compañía necesitaba un enfoque consistente e intencional para la selección y el desarrollo de líderes, necesitaba realizar un cambio organizacional.

Por estos motivos, se desarrolló en la compañía un programa de desarrollo de liderazgo. El objetivo del programa era acelerar el desarrollo de líderes con alto potencial en toda la organización, utilizando el liderazgo como un proceso para impulsar los resultados empresariales y dar forma a la cultura organizacional. Se buscaba ayudar a los participantes a tener una visión crítica de sí mismos y de sus capacidades de gestión, a través del desarrollo de planes de aprendizaje personal individualizados. Estos planes incluían además un alto componente educativo, y estaban diseñados específicamente para mejorar las capacidades de liderazgo de los potenciales líderes. En lugar de enviar a los empleados a programas de desarrollo de liderazgo fuera del lugar del trabajo, y acudir a prestigiosas universidades, como hacen muchas compañías, McDonalds decidió funcionar por sí mismo.

El programa combinaba la instrucción de equipos ejecutivos con discursos de expertos externos a la organización; el objetivo era proporcionar un vínculo natural entre el desarrollo del liderazgo y la estrategia comercial de la compañía, algo que habría sido

más complicado de lograr si los ejecutivos hubieran tenido que salir del lugar de trabajo para su instrucción.

Este programa se configuró en cuatro fases durante un periodo de 12 meses. En la primera fase, los participantes se reunían durante tres días y las asignaciones de aprendizaje estaban vinculadas a cuestiones comerciales específicas o a aquellos problemas que habían sido identificados como de alta prioridad por el liderazgo principal de la empresa. En la segunda fase, los participantes se reunían durante los próximos 90 días y se constituían dos grupos; el primer grupo identificaba oportunidades y hacía recomendaciones para simplificar el marketing y las operaciones de todas las regiones, y el segundo grupo hacía recomendaciones sobre cómo poder transformar el papel de los gerentes para apoyar los objetivos de crecimiento de la compañía. En la tercera fase todos los grupos de participantes presentaban sus resultados a sus mentores, y en la última fase se implementaban muchas de las ideas desarrolladas en los grupos de aprendizaje; es decir, los participantes del propio programa de liderazgo eran quienes lo iban constituyendo, apoyados por un equipo de expertos.

Se realizaron esfuerzos para lograr identificar y medir la eficacia del programa, tanto durante el proceso como en los resultados finales. Se realizaban cuestionarios a los participantes al final de cada una de las cuatro fases del programa y siempre se estaba abierto a comentarios y sugerencias de cada líder potencial, se hacía un seguimiento exhaustivo del éxito en el trabajo de cada uno de ellos, e incluso se hicieron encuestas a los participantes del programa un año después de su finalización.

El objetivo último del programa de liderazgo no era sólo encontrar sucesores, sino también crear una cultura que identificara, nutriera y gestionara el talento. No se buscaba únicamente la sucesión a la cima, sino que se quería promover la creación de talento también en el futuro; es decir, se buscaba un liderazgo transformacional como el que hemos venido describiendo a lo largo del trabajo.

## **7.5 MOTOROLA**

Motorola es una empresa estadounidense especializada en el sector de la electrónica y las telecomunicaciones. A partir del año 2000, la compañía emprendió una importante labor de reestructuración de sus negocios, principalmente en respuesta a la recesión

financiera provocada, entre otras cosas, por el colapso de la burbuja puntocom en el 2001. A medida que los equipos de liderazgo fueron redistribuidos, se hizo cada vez más claro en la empresa que el equipo que formaba el talento de liderazgo resultaba insuficiente para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrentaba la nueva organización.

La situación de liderazgo a la que se enfrentaba Motorola era económica; se trataba de una cuestión de oferta y demanda. La nueva estructura organizativa creó demanda no sólo de más líderes, sino también de un tipo diferente de líder, uno que pudiera transformar la compañía y agudizar la ventaja competitiva de Motorola. En otras palabras, lo que se demandaba era un liderazgo transformacional.

Como parte de su reestructuración, Motorola realizó un ejercicio de estimación de la cantidad de gerentes y altos directivos que serían necesarios para alcanzar los objetivos de crecimiento de los próximos 5 años, y los resultados fueron desoladores. La brecha entre el número de líderes necesarios y la cantidad de líderes disponibles era sustancial. El mensaje era claro: la compañía necesitaba más líderes para crecer, pero simplemente no contaba con individuos preparados para ser potenciales líderes en el futuro.

Históricamente, la estrategia de Motorola fue la de inventar nuevas tecnologías y crear nuevos mercados a su alrededor. La compañía prosperó por optar por esta estrategia en una era de crecimiento económico en la que prácticamente no existía amenaza competitiva por parte de sus rivales. Sin embargo, a finales de la década de los 90, nuevos competidores comenzaron a comercializar nuevos productos y tecnologías con una mayor rapidez que Motorola, y con el tiempo ganaron cuota de mercado en espacios que en su día fueron propiedad de Motorola. Llegó un punto en el año 2000 en el que se hizo evidente que el estilo de liderazgo tradicional que venía teniendo Motorola no estaba a la altura de transformar la empresa para asumir la competencia. En consecuencia, el CEO pidió que se creara y se implementara un nuevo proceso de suministro de liderazgo que pudiera hacer frente a ese cambio organizacional que estaban viviendo, ya que el mercado no iba a esperar a que la compañía se pusiera al día.

Este nuevo proceso de suministro de liderazgo de Motorola comprendía seis componentes principales: reclutar y seleccionar, gestionar el talento, planificación y desarrollo profesional, asistencia de transición, gestión de rendimiento, y un sistema de

recompensas. Estas áreas fueron diseñadas para poder trabajar de manera independiente, en aras de producir la cantidad y calidad de talento de liderazgo necesaria.

Motorola reconoció que el cambio sólo comenzaría cuando el liderazgo de la compañía tuviera claro qué debían hacer y cómo debían hacerlo. En consecuencia, se articuló un nuevo conjunto de estándares de liderazgo con el objetivo de definir el tipo de líder necesario para lograr este cambio organizacional y cultural.

El resultado de este trabajo fue el estándar “4E’s Always 1”:

- Previsión (en inglés, *envision*). Hay que identificar los cambios significativos e innovadores que supongan un crecimiento rentable, definiendo la visión, la estrategia, y el plan viable que lo logre.
- Activación (en inglés, *energize*). Se debe motivar a los empleados, a los clientes y a los socios; aportar una energía positiva y proactiva y crear un ambiente donde todos tengan pasión por sobresalir y oportunidad de contribuir.
- Concreción (en inglés, *edge*). Se trata de tomar decisiones oportunas y audaces y que la organización supere las expectativas.
- Ejecución (en inglés, *execute*). Hay que lograr resultados significativamente mejores y más rápidos que los competidores, empleando prácticas de gestión innovadoras, comprobadas y rigurosas.
- Y siempre, ética. El objetivo último de este nuevo sistema de liderazgo es que se realicen los negocios siempre y en todo momento éticamente, tratando a todas las personas y culturas con respeto y dignidad y evitando que las ambiciones personales y las reacciones emocionales interfieran en el trabajo.

Un aspecto diferenciador del caso de Motorola con respecto a otros casos que hemos observado es la implantación de un sistema de recompensas ejecutivas; se combina un liderazgo transformacional con un liderazgo transaccional, en el que se recompensa a los líderes considerados más efectivos con asignaciones de trabajo desafiantes, oportunidades promocionales y de desarrollos, e incluso premios monetarios significativos. De esta manera también se motiva a los participantes del programa a tener un comportamiento lo más ejemplar posible.

A finales de 2003, Motorola ya había colocado a más de setenta nuevos líderes en cien puestos de trabajo principales, incluidos un nuevo CEO, COO, CFO, CTO y seis presidentes de sector. Consiguieron implementar una reestructuración y un cambio organizacional reorientando el liderazgo de su empresa. Como dijo su CEO, Bob Galvin, *“para poder mejorar la calidad de los productos de una empresa, primero hay que mejorar la calidad y la preparación de sus trabajadores.”*

## **8. SISTEMAS DE LIDERAZGO FRACASADOS**

Hemos visto varios ejemplos de empresas que supieron enfrentarse con éxito a un episodio de cambio organizacional implementando diversos programas de Liderazgo transformacional que reorientaron el rumbo de la empresa. Sin embargo, también ha habido casos en los que una empresa ha hecho todo lo posible para implementar la innovación y cambiar sus procedimientos de gestión, pero ha fracasado.

Existen varias razones por las cuales algunas empresas fracasan. Entre ellas, las más comunes suelen ser la mala correlación entre los objetivos y las acciones llevadas a cabo, una baja participación en la formación de ideas y en la resolución de problemas, una planificación deficiente y poco control en la implementación de las medidas, un monitoreo de los procesos insuficiente, y en definitiva, un liderazgo poco eficiente por parte de los gerentes de la empresa que hace que haya una ausencia de integración de todos los elementos clave del proceso del cambio organizacional. (DOOLEY, L., O’SULLIVAN, D., 2001)

Se pueden encontrar ejemplos de compañías que intentaron innovar a través del desarrollo de nuevos productos y cuyos intentos por adaptarse al cambio organizacional fueron objeto de fracaso. Así, por ejemplo, el gigante de las comunicaciones Nortel, en 2005, intentó implementar un cambio organizacional bajo el liderazgo del director ejecutivo Mike Zafirovski; eliminaron empleos e instituyeron un programa de incubación para identificar las nuevas tecnologías, pero la mala gestión hizo que la compañía entrara en bancarrota.

Empresas como Starbucks, que recientemente se ha tenido que enfrentar a una serie de cierres de varias de sus tiendas, han intentado innovar añadiendo nuevas prestaciones como su propia música o un servicio de conexiones *wifi*. Sin embargo, su innovación aumentó sobremanera los costes organizacionales por no haber sido correctamente planeada y carecer de un liderazgo sólido. (PREVOT, A.P., PREVOT, D.J., 2010)

Ya no sólo hay empresas que no han sabido enfrentarse a un cambio organizacional, sino que, en contra de lo que nos pueda parecer, muchas compañías también fracasan por la mala gestión de los recursos humanos, precisamente por no tener definido ningún sistema de liderazgo y una cultura corporativa sólida. Para ilustrar cómo un mal modelo de liderazgo puede desembocar en un fracaso estrepitoso empresarial, hemos tomado como ejemplo el caso de Yahoo. A muchos podría sorprendernos, pero la realidad es que Yahoo tiene actualmente un gran problema cultural. Como hemos visto, es la fuerza y la vitalidad de la cultura de una empresa lo que impulsa el compromiso de los empleados, y en última instancia, el éxito operativo. El problema de Yahoo ha sido que la compañía no ha hecho ningún intento real de controlar su cultura durante estos últimos años, especialmente desde que Google les desbancó como portal de búsqueda. (MATSTONE, J., 2016)

Yahoo necesitaba desesperadamente un nuevo cambio de rumbo y una nueva estrategia cuando Marisa Mayer se constituyó como la nueva CEO. Sin embargo, lejos de implementar un modelo de liderazgo que renovara la cultura empresarial, Marisa Mayer hizo todo lo contrario: fracasar. En su objetivo por reorganizar la empresa, contrató a algunos ejecutivos sin examinarlos completamente con su equipo, y algunas de sus decisiones las pagó caras (Henrique de Castro, director de operaciones, y Mike Kail, jefe de información, fueron dos de sus grandes fracasos). (HELFT, M., 2015). El afán de Mayer de microadministrar la empresa también fue objeto de muchas críticas, pues insistía en revisar personalmente cada una de las desviaciones y cambios en las políticas de la empresa. Lejos de suponer un avance en la gestión total de la compañía, entorpeció la reorganización y supuso una pérdida de tiempo sustancial entre los ejecutivos.

Sin embargo, su gran error fue la reorganización de los equipos de productos de Yahoo. Era evidente que la estructura existente había dejado de ser útil y se necesitaba un líder que la reorientara, pero Mayer se embarcó en el proceso sin trazar una visión clara para ello. Realizó diversas reuniones individuales con distintos ejecutivos, sin tener una línea común, y su error fue precisamente ese; la ausencia de una estrategia cohesiva y articulada. Se limitó a “liderar” su camino implementando iniciativas dispares, que más parecían una serie de mandatos que una estrategia común, y ahí está su fracaso. Ser un buen líder no consiste únicamente en establecer expectativas; establecer expectativas es

tener astucia, lo que verdaderamente constituye un buen liderazgo es alinearlas, y eso es lo que falló en el caso de Yahoo. (MYATT, M., 2015)

Un caso similar a Yahoo es la famosa compañía de automóviles Toyota. Ya en 2016 salió a la luz que muchos de sus modelos presentaban problemas técnicos, y la compañía tuvo que enfrentarse a una situación en la que la calidad de casi nueve millones de automóviles se vio comprometida. Sin embargo, no fueron solo estos fallos técnicos los que causaron la caída de Toyota, sino sobre todo el mal manejo del problema frente al ojo público, lo que dañó considerablemente la reputación de la marca y haya causado un descenso en las ventas sustancial.

El problema fue que estos fallos técnicos ya eran conocidos por los líderes de Toyota mucho antes de que se tomaran medidas correctivas, y lo que sucedió fue que la compañía intentó ocultar los hechos y distorsionar en la medida de lo posible el alcance del problema. Se hace latente, por tanto, el mismo error que en Yahoo; la gestión de los recursos humanos. Con una buena gestión del talento dentro de la empresa y un monitoreo constante de la visión empresarial, los grandes directivos de Toyota se habrían dado cuenta de que su cultura no estaba alineada. Por el contrario, la cultura corporativa creó líderes que se preocupaban más de “salvar la cara”, y cuya adversidad a la mala publicidad hizo que el anuncio sobre su mala praxis se pospusiera durante años. (BHATT, M., 2014)

## 9. CONCLUSIONES

El objetivo que perseguía este trabajo era hacer un breve repaso por las distintas acepciones que se han dado sobre el concepto del liderazgo, para poder entender realmente en qué consiste y la importancia de contar en la esfera empresarial con un equipo de liderazgo que sepa llevar la estrategia corporativa de manera íntegra.

Queríamos centrar la atención en el liderazgo transformacional como motor del cambio en una organización, y comprobar si, efectivamente, la gestión del talento de una empresa es determinante en su trayectoria. ¿Lo hemos hecho? A la luz de los casos que han sido objeto de estudio podemos afirmar sin lugar a dudas que una buena gestión del liderazgo en la empresa sí es determinante a la hora de tomar las decisiones adecuadas que encaminen al éxito a la organización en su conjunto.

Pero, ¿cómo debe ser este modelo de liderazgo para que sea exitoso? Como ya hemos visto, un líder nato es aquel que tiene muy clara la visión empresarial de su organización; no basta con ejercer un puesto de autoridad, sino que hay que tener una visión global que permita dirigir la estrategia de la empresa hacia el futuro, y es la definición de esta visión empresarial lo que determina la diferencia entre un líder meramente transaccional y uno transformacional.

Para enfrentarse a los desafíos que un entorno cambiante plantea a una empresa, un buen líder debe generar confianza en la fuerza laboral; no se trata de hacer cambios radicales inmediatos de manera impulsiva, como vimos que realizó la nueva CEO de Yahoo, sino que un buen líder debe ir ganando confianza y claridad en el modelo empresarial, en un intento de llegar a un punto en el que se puedan hacer los cambios correctos con el mayor impacto posible. Si el problema es una fuerza de trabajo improductiva, se deben implementar programas de formación, no reubicarlos y esperar que las cosas cambien, porque no lo harán por sí solas. Si lo que se quiere hacer es reducir el tamaño de la empresa, no se puede esperar a que los empleados renuncien, hay que tomarse el tiempo que haga falta para enfrentarse a la situación correctamente. Si se quiere mejorar la cultura corporativa, no se puede contaminar con demandas poco realistas; un líder tiene que alinear su visión con las necesidades del mercado, y asegurarse de que el trabajo que está creando también está alineado.

Después de haber visto cómo un buen liderazgo puede ser un factor clave a la hora de afrontar un cambio organizacional, y en general para la supervivencia en el tiempo de

una empresa, me planteo cómo deberían abordar este fenómeno todas las organizaciones, y como hemos visto, al no existir realmente un concepto definido de lo que es el liderazgo transformacional y en lo que éste verdaderamente consiste, muchas empresas están todavía a ciegas en este aspecto.

En mi opinión el liderazgo debería abordarse de una manera más adecuada por parte de las empresas, y éste debería empezar ya desde la etapa de la contratación. A menudo las organizaciones contratan por habilidades o conocimientos, y no le dan la suficiente importancia a la actitud, que ,irónicamente, es el criterio más importante para encontrar fuertes líderes en el futuro.

Si bien la excelencia operacional es una necesidad empresarial, no creo que la capacidad de liderazgo deba darse por sentada, porque a la vista está que no todo el mundo la tiene. Para comenzar a encontrar líderes, y sobre todo, a desarrollarlos, los procesos de reclutamiento deberían ir más allá de lo usual y aprovechar las evaluaciones psicométricas y de simulación para identificar el ajuste de actitud adecuado. Además, algo de lo que carecen la mayoría de organizaciones y que sería muy útil es un “mapa de carrera profesional” que asegure que el candidato vea su oportunidad laboral desde una perspectiva a largo plazo, en lugar de una mentalidad de tan sólo “encontrar trabajo”.

Cuando se trata de promover el talento internamente, las organizaciones a menudo confían en las evaluaciones de 360 grados, pero estas evaluaciones deberían ejecutarse de manera más imparcial y ética. Ascender a los empleados en función de su edad o de los años de experiencia que tengan es la tendencia más predominante actualmente, sin embargo, a mi juicio el mérito debería ubicarse por encima de todos los criterios a la hora de analizar el potencial del talento. Si bien es cierto que la promoción interna es crucial para mantener los valores de la organización, la organización debe estar continuamente pensando en incorporar nuevos talentos y estar en un constante cambio.

Al igual que la confianza genera confianza, los altos directivos de una organización deben, como hemos podido ver a lo largo del trabajo, comprometerse a construir una cultura de liderazgo. Deben dar ejemplo, ser mentores y *coaches* dedicados, y empoderar a los trabajadores para que crean y confíen en sus capacidades de liderazgo.

Del análisis desarrollado en este trabajo puedo concluir que un verdadero líder no es alguien que genere numerosos seguidores, sino uno que sepa cómo crear nuevos líderes, alguien que transforme e inculque un cambio en sus predecesores, que deposite su confianza en ellos y les inste a superarse en cada paso que den, en lugar de conformarse con los primeros niveles. El liderazgo, en su verdadera forma, debe consistir en crear un entorno empresarial en el que cada uno pueda verse como un líder y en el que las personas estén facultadas para tomar sus propias decisiones de manera crítica y se responsabilicen de las mismas. A pesar de que las jerarquías, los procesos y los canales de organización de las empresas ayuden a diseñar el modelo de trabajo, en cierta manera también pueden limitar las capacidades de liderazgo de las personas.

Por este motivo, en ausencia de una cultura de liderazgo, las organizaciones no sólo ponen en riesgo la pérdida de su talento, sino que también se juegan su modelo de negocio, y por consiguiente, la pérdida de clientes. La única manera efectiva de evitar esto y desarrollar capacidades de liderazgo, es visualizar dicha necesidad desde el principio y crear una cultura corporativa que favorezca y abogue por el respeto, la cooperación, y la consecución de una estrategia global que integre el talento de todas las personas que trabajan en una organización.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

BASS, B.M., STODGILL, R.M, (1990) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Simon and Schuster, New York.

BHATT, M., (2014) “A leadership case study – How HR caused Toyota Crash”  
Disponibile en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140910121649-31890108-a-leadership-case-study-how-hr-caused-toyota-crash>

BRYMAN, A., (1996) “The importance of context: qualitative research and the study of leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol. 7, Núm. 3, pp. 353-370

CARTER, L., ULRICH, D., GOLDSMITH, M., (2005) *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership*, Pfeiffer, San Francisco.

CONNOLLY, M., BURNETT, S., (2003) “Hewlett – Packard takes the waste out of leadership”, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 22, Núm. 4, pp. 49-59

COYLE-SHAPIRO, J., PARZEFALL, M, (2008) *Psychological contracts* SAGE Publications, Londres. Disponible en <http://eprints.lse.ac.uk/26866/>

DOOLEY, L., O’SULLIVAN, D., (2001) “Structuring innovation: A conceptual model and implementation methodology”, *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 2, Núm. 3, pp. 177-194.

GALLUP INSTITUT, (2013) “State of the global Workplace Report 2013”.

GANDOSSY, R., GUARNIERI, R., (2008) “Can you measure Leadership?”, *Sloan Management Review*, Vol. 50, Núm. 1.

HELFT, M., (2015) “The last days of Marissa Mayer?” *Forbes*.

HUSSAIN, S.T, et Al., (2017) “Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change”, *Journal of Innovation & Knowledge*

MATTONE, J., (2016) “Yahoo’s Problem? A massive lack of leadership at the top” *Huffington Post*. Disponible en [https://www.huffingtonpost.com/john-mattone/yahoos-problem-a-massive- b\\_9550092.html](https://www.huffingtonpost.com/john-mattone/yahoos-problem-a-massive- b_9550092.html)

MONTGOMERY, C., (2008) “Putting Leadership back into strategy”, *Harvard Business Review*, Jan. 2008 Issue.

MONTGOMERY, C., (2012) *The Strategist: be the leader your business needs*, Harper Collins Publishers, New York.

MORAN, J.W., BRIGHTMAN, B.K., (2001) “Leading organizational change” *The Career Development International*, Vol. 6, Núm. 2, pp. 111-118

MYATT, M., (2015) “Marissa Mayer: A case study in poor leadership” *Forbes*.

NADER, M., CASTRO, S. A. (2007) “Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass”, *Universitas Psychologica*, Vol. 6, Núm. 3.

PEIRÓ, J.M., RODRÍGUEZ, I, (2008) “Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional.” *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29, Núm. 1, pp. 68-82. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>

PETER G. NORTHOUSE, (2016) *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications, California.

PREVOT, A.P., PREVOT, D.J., (2010) “Following in HP’s Success: An integrated analysis of Hewlett Packard’s Dynamic Leadership Change Management Program”, *The Consortium Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 15, Núm. 1.

ROBBINS, S., JUDGE, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México.

SCHALK, R., ROE, R.E., (2007) “Towards a dynamic model of the psychological contract” *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 37, Núm. 2

VINGER, G., CILLIERS, F, (2006) “Effective Transformational leadership behaviours for managing change”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, Núm. 2

WILLIAMS – LEE, A., (2008) “Accelerated Leadership Development Tops the Talent Management Menu at McDonalds”, *Global and Organizational Excellence*, Vol. 27, Núm. 4, pp. 15-31.

ZAYAS, A. P. M., CABRERA, F. N. (2006) *Liderazgo empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, España.

## 11. WEBGRAFÍA

FORTUNE, The top companies for leaders 2007, URL: <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/leadership/2007/methodology/index.html>, (Fecha de consulta: 18 de abril 2018)

LOUIS CARTER, URL: <https://louiscarter.com> (Fecha de consulta: 6 feb 2018)

MARSHALL GOLDSMITH, URL: <http://www.marshallgoldsmith.com/about/> (Fecha de consulta: 6 feb 2018)

THE RBL GROUP, David Ulrich, URL: <http://daveulrich.com> (Fecha de consulta: 6 feb 2018)