



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL MUNDO ACTUAL: LIDERAZGO ADAPTATIVO

Autor: Ana Marín Planas
Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid
Abril 2018

Ana
Marín
Planas

**ESTILOS DE
LIDERAZGO EN EL
MUNDO ACTUAL:
LIDERAZGO
ADAPTATIVO**



Estilos de Liderazgo en el mundo actual: Liderazgo Adaptativo

1) INTRODUCCIÓN	4
2) LIDERAZGO	6
2.1. Definición de liderazgo	6
2.2. Enfoques teóricos	8
3) ENTORNO SIGLO XXI: VUCA	16
4) LIDERAZGO ADAPTATIVO	19
4.1. Problema Técnico VS Problema / Desafío Adaptativo	19
4.2. Líder tradicional VS líder adaptativo	21
4.3. Una organización adaptativa: características y modos de fomentarlas	24
5) ESTILO Y CULTURA DE LIDERAZGO EN ALGUNAS COMPAÑÍAS DESTACADAS	28
5.1. APPLE – Tim Cook	28
5.2. ALPHABET – Larry Page	30
5.3. MICROSOFT – Satya Nadella	33
5.4. AMAZON – Jeff Bezos	35
5.5. FACEBOOK – Mark Zuckerberg	37
6) REFLEXIONES FINALES	42
7) REFERENCIAS	44

1) INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado sobre “Estilos de liderazgo en el mundo actual: Liderazgo Adaptativo” tiene como propósito profundizar en el estudio del Liderazgo y explicar por qué el Liderazgo Adaptativo puede ser considerado el más adecuado en el mundo cambiante y complejo en el que vivimos. El estudio se estructura en cuatro partes principales que se explican brevemente a continuación.

En primer lugar, se resumirá qué se entiende actualmente por Liderazgo, teniendo en cuenta su etimología, su caracterización y los distintos enfoques teóricos definidos por aquellos aspectos del liderazgo que se consideran más relevantes.

En segundo lugar, se introducirá el concepto *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)* con el objetivo de evidenciar que vivimos en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, razonando que, en este entorno, el liderazgo “tradicional” deja de ser eficaz en muchas ocasiones, siendo probablemente más adecuado el explicado a continuación en el tercer capítulo: Liderazgo Adaptativo.

En tercer lugar, se profundizará en el estudio del llamado Liderazgo Adaptativo, desarrollado por Ronald A. Heifetz: se enunciarán sus principales características y sus elementos diferenciales frente a los modelos de liderazgo más tradicionales. Asimismo, se explicará la distinción entre los desafíos adaptativos y las respuestas técnicas, y se resaltarán las diferencias entre la actuación de un líder “adaptativo” y la del resto de comportamientos bajo modelos de liderazgo más clásicos.

En cuarto lugar, tras conocer en qué consiste el liderazgo, repasar sus principales tipologías, profundizar en el Liderazgo Adaptativo y razonar por qué el mundo posiblemente necesita un cambio en el estilo de liderazgo si se pretenden afrontar con éxito los actuales desafíos, se aplicará el conocimiento adquirido para realizar un primer análisis del estilo de liderazgo en cinco compañías relevantes. Concretamente, en base a información pública y publicada en diferentes medios, se identificarán los principales rasgos de liderazgo de los máximos

ejecutivos de las cinco compañías más importantes del mundo (en términos de valor económico): *Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon y Facebook*.

Por último, se realizará una valoración final sobre el grado de cumplimiento de los objetivos principales del trabajo, los cuales se resumen a continuación:

1. Resumir los principales conocimientos sobre en qué consiste el Liderazgo
2. Identificar qué tipo de demandas presenta el mundo actual, razonando por qué se considera el Liderazgo Adaptativo el más adecuado
3. Entender el Liderazgo Adaptativo
4. Aplicar el entendimiento de todo lo anterior mediante el ejemplo de cinco importantes compañías

2) LIDERAZGO

A lo largo de la historia, se han llevado a cabo múltiples estudios, se han escrito numerosos libros y se han publicado infinidad de artículos en torno al liderazgo. Sin embargo, no se ha conseguido establecer una definición única y aceptada de manera universal sobre qué es exactamente el liderazgo; de hecho, uno de los investigadores más influyentes en este ámbito sostiene que “hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto” (Bass, 1990).

A continuación, dividiremos el estudio del liderazgo en varias partes: en primer lugar, daremos unas pinceladas sobre el origen etimológico del liderazgo, así como algunos ejemplos de nuestra vida cotidiana que demuestran que el liderazgo está presente constantemente; después, serán introducidos los principales enfoques teóricos del estudio del liderazgo.

2.1. Definición de liderazgo

Origen etimológico:

El origen del término “liderazgo” se encuentra en la palabra latina *lis-litis*, que significa disputa o proceso; con ello, se hace referencia a un atributo relacionado con la capacidad de resolver determinados conflictos o procesos con cierta facilidad y de la manera más adecuada. Por su parte, el origen de este concepto desde la raíz anglosajona es *laed*, que significa “camino”; además, el verbo *laeden* significa “viajar”, refiriéndose también a acompañar a alguien de la mano, guiar, movilizar, indicar el camino. De este modo, la palabra líder se refiere a una persona que además de avanzar por el camino que conviene en función de las metas propuestas, lo hace de la mano de sus seguidores, no solo acompañándolos, sino también orientándoles con el objetivo de que se lleve a cabo el cumplimiento de dichas metas y de que, en caso de estar ausente el líder, consigan ellos continuar y guiar a otros.

Caracterización:

En nuestro día a día, apreciamos la existencia del liderazgo en distintos ámbitos: en una carrera de caballos, el líder es el jinete que ocupa la primera posición; en las fuerzas armadas, el líder es quién marca el camino¹; en el reino animal, es aquella criatura que posee los atributos físicos concretos que permitirán comportamientos orientados a su supervivencia y que, por ello, organiza al resto; en las empresas u organizaciones, hablaremos de los mandos de nivel superior; en un grupo de amigos, el líder será aquella persona que moviliza al resto para hacer algo... Todos estos ejemplos de liderazgo hacen alusión o bien al proceso de influencia que tiene lugar entre una persona líder y sus seguidores, o bien a la posición de autoridad de esta persona o líder y el resto del sistema social u organización.

Por lo tanto, son varios los enfoques que, a lo largo del tiempo, han surgido con el objetivo de explicar los factores por los cuales determinadas personas ejercen como líderes: por poseer unas cualidades que favorecerán su puesto como líderes (enfoque de los rasgos); por afrontar situaciones que demandan la actividad de una persona que lidere (enfoque situacional); por comportarse de modo diferencial, individual y colectivamente, generando ascendencia en el grupo (enfoque conductual); por influir y ser capaz de generar respuestas y comportamientos constructivos, movilizándolo al grupo en el que se lidera (enfoque transformacional); y por ejercer un liderazgo centrado en el esfuerzo individual preguntándose a uno mismo si las creencias y conductas de la organización son las óptimas en cada momento; de no serlo, modificarlas con el objetivo de afrontar los desafíos actuales que carecen de una única respuesta correcta (enfoque adaptativo). Estos enfoques, desarrollados de forma más extensa a continuación, son brevemente explicados por Ronald A. Heifetz en su libro *Leadership without easy answers* (1997).

¹ La antigua raíz lingüística del verbo “To lead” (en inglés: liderar) significa “salir, morir”, probablemente como consecuencia de la importancia que tuvo la guerra a lo largo de la historia en el desarrollo del concepto de liderazgo.

2.2. Enfoques teóricos

Enfoque de Rasgos:

El primer intento por definir el liderazgo es llevado a cabo por el historiador, crítico social y ensayista escocés Thomas Carlyle quién, en su libro *“On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History”* publicado en 1841, afirma que “La historia es el relato de la vida de los grandes hombres y su impacto sobre la sociedad”. Con ello, hace referencia a los grandes líderes, afirmando que determinadas personas tienen unas características especiales, "heroicas", que les permiten ejercer el rol de líder, y que son estas personas precisamente quiénes han dado lugar a los sucesos más importantes de la historia.

Concretamente, Carlyle ofrece un relato histórico destacando la biografía de algunos de los grandes hombres con los que cuenta cada época: Odín, Mahoma, Dante y Shakespeare, Lutero, Knox, Johnson, Rousseau, Burns, Cromwell o Napoleón. Aun así, conviene aclarar que esta teoría, llamada la Teoría del Gran Hombre o la Teoría del Liderazgo del Gran Hombre, no persigue justificar que cada evento importante en la historia ha sido desencadenado como consecuencia directa de la existencia de algunas personas, pero sí sostiene que, sin su presencia, la historia se hubiese desarrollado de forma distinta.

Podríamos decir que lo más relevante de esta teoría es cómo la personalidad de un "gran hombre" se necesita en un momento específico por diversas cualidades tales como su sabiduría, su inteligencia, su capacidad de comunicación, su toma de decisiones, su influencia en los demás, etc., convirtiéndose así en un líder: “Líder no se hace, se nace”.

Como reacción a las teorías propuestas por Carlyle, Herbert Spencer critica que lo que Carlyle denomina "grandes hombres" es simplemente el producto de lo que la sociedad ha hecho de ellos, defendiendo con ello que las personas no nacen, sino que se forman en función del contexto en el que se desarrollan: "Debes admitir que la génesis de un gran hombre depende de una serie larga de influencias complejas las cuales han producido la raza en la que él aparece, y el estado social en el cual la raza ha ido creciendo lentamente... Antes de que él pueda rehacer su sociedad, la sociedad debe hacerlo a él." (Spencer, H., 1896. *The*

Study of Sociology. p. 31).

Sin embargo, no todo fueron críticas; a partir del nacimiento de la Teoría del Gran Hombre se llevan a cabo numerosos estudios que intentan analizar si realmente los grandes líderes del momento poseían unas características estables que les distinguían del resto de personas y que, por tanto, tenía sentido que ocupasen dicha posición en la sociedad. Uno de estos estudios fue el llamado enfoque de los rasgos, el cual experimentó su auge entre 1920 y 1950, para posteriormente resurgir en el año 1990 hasta la actualidad tras un período de prácticamente total inactividad: “Algunos hombres son extraordinarios, y otros generadores de hechos” (Sidney Hook, *The Hero in History*, 1943).

El enfoque de los rasgos sostiene que ciertas características estables de las personas (rasgos físicos, psicológicos y sociales) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Bajo esa premisa, son elaboradas diversas listas de atributos de personalidad que corresponderían a un líder para garantizar un liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992). Estos autores resaltan la importancia de estas características del siguiente modo: los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés facilitan responder a las demandas propias de un líder de manera pronta y ser capaz de lidiar con las responsabilidades que tiene en cada momento; por su parte, la integridad y la madurez emocional, permiten que el líder desarrolle y mantenga buenas relaciones con sus superiores, con sus iguales y con sus subordinados; y, por último, la autoconfianza resulta esencial para que el líder pueda cumplir las metas que se propone, mostrándose persistente a pesar de los problemas que puedan surgir dando así ejemplo a sus seguidores.

En general, el enfoque de los rasgos, así como el resto de teorías que surgieron enmarcadas dentro de la Teoría del Gran Hombre, reciben como crítica que a pesar de que es cierto que el poseer unos determinados rasgos de personalidad va a facilitar que una persona ejerza o no de líder, no garantiza un liderazgo efectivo, sino que aumenta la probabilidad de que así sea. Además, este enfoque no ha tenido gran éxito en el ámbito académico debido a que los estudios llevados a cabo han obtenido una gran diversidad de resultados, lo cual ha imposibilitado tanto una posible simplificación y unificación de los rasgos necesarios para

ser líder, como la evaluación específica de cada uno de ellos. Aun así, podríamos afirmar que todavía hoy en día, pensamos en los grandes líderes como personas que poseen unas cualidades diferenciales a la media de la población.

Enfoque Situacional:

Como reacción al enfoque anterior surge el enfoque Situacional, el cual sostiene que los “grandes hombres” descritos en el apartado anterior, no comparten un conjunto de rasgos excepcionales que les permiten liderar, sino que comparten un contexto que los lleva a hacerlo: “Lo que un individuo hace cuando actúa como líder depende en gran parte de las características de la situación en la que se halla” (Hemphill, J.K., 1948, *Situational Factors in Leadership*). Este contexto concreto presentará un cúmulo de necesidades que exigirá la presencia de un líder con una personalidad específica y, a medida que dicho contexto varíe y, con ello, sus necesidades, la personalidad requerida será otra distinta a la anterior, por lo que el sistema social irá promoviendo los líderes más capaces para hacer frente a cada una de las circunstancias. Por ejemplo, una situación puede requerir una conducta participativa o democrática por parte del líder (gestión de una comunidad de vecinos, gestión de grupos cooperativos), mientras que otra situación puede necesitar una conducta controladora o autocrática (gestión de una situación de emergencia, catástrofes, atentados; conflictos bélicos...).

Defendiendo esta postura de que distintos patrones de comportamiento pueden ser efectivos en distintas situaciones o contextos pero que un mismo comportamiento no es óptimo para todos ellos, encontramos múltiples teorías de liderazgo situacional. Algunas de ellas son descritas a continuación:

1. Modelo de la contingencia (Teoría de la Contingencia LPC - *Least Preferred Co-worker*) (Fiedler 1967, 1978): surge a principios de la década de 1950, afirmando por un lado que determinadas personas poseen unas características concretas que facilitarían su desarrollo como líderes (Teoría del Gran Hombre, enfoque de los rasgos) y, por otro lado, que cada situación va a requerir uno u otro tipo de personalidad, por lo que el líder oportuno para un contexto no lo será para otro distinto

(Enfoque Situacional). Se distinguen situaciones favorables, neutras o desfavorables en función de las características de cada líder: así, esta teoría propone que el liderazgo será más o menos efectivo en función del encaje del perfil dominante del líder con la situación que afronta.

2. Teoría del Camino - Meta (*Path Goal Theory*) (Evans, 1970; House, 1971, 1996): esta teoría afirma que existen cuatro estilos de llevar a cabo el proceso de liderazgo (liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo participativo y liderazgo orientado al logro) que deberán ser empleados hasta el punto óptimo para lograr la máxima efectividad en función del tipo de tarea a realizar, el tipo de ambiente de trabajo que se presenta y las características de cada seguidor del líder. Destacan como elementos relevantes en esta teoría: la motivación del subordinado, introducida por Avolio y Bass en el año 1998; y la especificación del trabajo a realizar, así como las expectativas y la orientación al éxito (House, 1996).

3. Teoría de los sustitutos del liderazgo: Kerr y Jermier (1978) defienden que, a veces, se dan unos factores situacionales o contextuales que no requieren la actuación o presencia de un líder concreto y que, por tanto, convierten el liderazgo en algo prescindible, innecesario. Estos factores son la experiencia y la competencia de los subordinados, la precisión de las tareas o la estructuración del sistema u organización.

4. Teoría de la decisión contingente: esta teoría propone distintos modelos para liderar y tomar decisiones de la manera más adecuada dependiendo del contexto en el que se desarrollen (Vroom y Yetton, 1973): “The best style of leadership is contingent to the situation”. Destaca cinco procedimientos de decisión: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas tras recolectar información complementaria, asesoramientos individuales o colectivos y decisiones de grupo. Se elegirá una u otra forma de toma de decisiones en función de si es una decisión que requiere la colaboración de los subordinados; si el líder cuenta o no con la información suficiente para llevar a cabo la decisión o, por el contrario, necesita conseguir información adicional; si existen conflictos entre los subordinados; etc.

5. Teoría de los recursos cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987): esta teoría considera que las situaciones estresantes limitan la racionalidad del líder a la hora de ejercer su rol, a pesar de que la inteligencia de éste sea la óptima para el puesto. Así, esta teoría determinará qué perfil será el óptimo para ejercer el liderazgo en cada situación centrándose para ello, no en su inteligencia, sino en su experiencia como líder, siendo este último factor el más eficaz para liderar en situaciones de estrés.

Dos limitaciones de esta teoría son, por un lado, Fiedler y García no utilizan unos parámetros precisos a la hora de medir la inteligencia y, por otro lado, no tienen en cuenta que existen dos tipos de estrés, el positivo y el negativo, que producen efectos distintos en la persona. Además, según Yukl y Van Fleet (1992), estas teorías de liderazgo Situacional suelen dificultar la posibilidad de ser sometidas a pruebas empíricas rigurosas por ser demasiado generales.

Enfoque Conductual:

Esta escuela experimenta su esplendor entre los años 1950 y 1960 como consecuencia de los estudios realizados por *Ohio State Leadership Studies* en el año 1945, que resultan en la distinción de dos elementos independientes respecto al modo en el que los seguidores perciben el modo de comportamiento de sus líderes. Por un lado, la “estructura de iniciación” (en inglés *initiating structure*), refiriéndose a aquellas actuaciones orientadas a la realización de tareas concretas como son la definición de los roles o la organización del trabajo. Por otro lado, la consideración (en inglés *consideration*)², la cual hace referencia a aquellas conductas que tienen como objetivo el cuidado o la mejora de las relaciones entre el líder y sus seguidores, como son la escucha, el respeto o la confianza.

Aunque son considerados elementos independientes, la estructura de iniciación y la consideración, algunos autores sostienen que ambos son necesarios para que se dé un liderazgo efectivo (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978). Redundando en lo anterior, según *Ohio State Leadership Studies*, los líderes muestran dos comportamientos

² Consideración: reconocimiento, compensación, apreciación.

para alcanzar sus metas: "*People-oriented*", que hace referencia a la consideración descrita anteriormente; y "*Task-oriented*", referida a la estructura de iniciación.

El problema de esta escuela, a ojos de Yukl (1992), es que dedicó su estudio únicamente a los comportamientos individuales, independientemente de la situación, en vez de investigar acerca de los patrones de conductas concretas que los líderes presentan para conseguir un liderazgo efectivo en una u otra situación específica.

Enfoque Transformacional:

El liderazgo transformacional, introducido por James MacGregor (1978), es un tipo de liderazgo cuyo principal objetivo es la transformación de la organización para conseguir adaptarse a los cambios y a las necesidades que se presenten. Además, el liderazgo transformacional se caracteriza por considerar que la única vía para alcanzar dicha transformación es la que involucra y compromete al conjunto de personas que componen dicha organización; la motivación y las expectativas transmitidas por el líder a sus seguidores serán esenciales en este enfoque.

Posteriormente, Bernard M. Bass lleva a cabo la investigación y el desarrollo de este tipo de liderazgo dando lugar a la "Teoría del Liderazgo Transformacional" en el año 1985. Según esta teoría, el aspecto diferencial del liderazgo transformacional radica en la influencia del líder sobre la organización, pudiendo apreciarse en la actitud de sus miembros hacia su líder: ¿confían en él / ella? ¿le respetan? ¿le admiran? Esta confianza, respeto y admiración que los miembros de la organización otorgan a sus líderes dependerá, en gran parte, del comportamiento del líder, al que haremos referencia a continuación.

Según el Instituto *Innovation Factory* (2013), el liderazgo transformacional consta de los siguientes componentes:

1. Evaluación intelectual:

El líder fomentará la participación creativa de su equipo; intentará sacar el máximo provecho de las capacidades de cada uno de ellos para que tomen sus propias decisiones, procurando que encuentren ellos mismos respuestas ante las distintas

situaciones que se presenten.

2. Consideración individualizada (“*consideration*” en el mismo sentido referido en el enfoque conductual):

El líder que lleve a cabo este tipo de liderazgo será una persona empática, preocupada por los miembros que componen su equipo; comunicativa, tanto a nivel individual como colectivo. Este comportamiento hará que aumente la confianza de los miembros de la organización en sus líderes y, con ello, aumentará el compromiso con su trabajo.

3. Inspiración y motivación:

En este tipo de liderazgo, resultará esencial que el líder sea capaz de transmitir inspiración a su equipo mediante su modo de trabajar y de interactuar con el resto, además de motivarles a trabajar poniendo entusiasmo en aquello que hacen.

4. Influencia idealizada:

El líder transformacional será aquel al que las personas de la organización admiren e idealicen, no tanto por la posición profesional que ocupe en la jerarquía sino por su admirable forma de tratar a los demás y de actuar. De este modo, el líder influirá positivamente en sus seguidores, quienes tras desarrollarse profesionalmente siguiendo su ejemplo podrán llegar a convertirse ellos mismos en líderes y sucederles, manteniendo el éxito de la organización.

Según Contreras y Bandura (2013), el liderazgo transformacional cuenta con la limitación de que para que los trabajadores afronten las situaciones cambiantes se debe haber establecido previamente la confianza necesaria entre estos y su líder.

Enfoque Adaptativo:

El enfoque adaptativo aparece de la mano de Ronald A. Heifetz, quien publica en el año 2009 el libro “La práctica del liderazgo Adaptativo” junto con Alexander Grashow y Martin Linsky. Como consecuencia del cada vez más cambiante mundo actual, surgen desafíos

adaptativos, es decir, situaciones nuevas para las que no existe una solución determinada ya conocida, por lo que habrá que preguntarse cómo responder, qué creencias o conductas habituales mantener, desechar o inventar para solucionar lo que se presenta. Estos autores tratan de diferenciar este tipo de situaciones de las derivadas de los problemas técnicos, en los que sí se conoce la solución para cada uno de ellos porque ya se han dado con anterioridad; por lo tanto, el liderazgo técnico deja de resultar eficaz en múltiples ocasiones hoy en día y deberá ser sustituido, a ojos de Heifetz y sus compañeros, por el denominado Liderazgo Adaptativo.

Al evaluar este tipo de liderazgo como de especial importancia, se dedicará posteriormente un capítulo completo a explicar en qué consiste. Para ello, en primer lugar, se clarificará la distinción entre un problema técnico y un problema adaptativo, llevando a cabo la comparación entre ambos mediante algunos ejemplos que ayudarán a entender la necesidad de aplicar uno u otro tipo de liderazgo. En segundo lugar, se enunciarán las principales diferencias entre la forma de actuar del líder al llevar a cabo el clásico liderazgo tradicional frente a su forma de hacerlo desde el nuevo liderazgo Adaptativo. Por último, se enumerarán las principales características que definen a una organización adaptativa junto con algunas conductas que Heifetz y sus compañeros consideran óptimas para fomentar este tipo de cultura en una compañía.

Pero, ¿por qué debemos plantearnos este cambio en el modo de liderar? ¿qué características constituyen el escenario en el que vivimos hoy?

3) ENTORNO SIGLO XXI: VUCA

Muchos autores y analistas coinciden en caracterizar el mundo actual con cuatro atributos que conforman el acrónimo *VUCA*: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (en inglés: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*).

Este concepto surge por primera vez en los años 90, en la institución americana *U.S. Army War College* al finalizar la Guerra Fría, para referirse al nuevo escenario inestable, lleno de peligros y conflictos, para el que tenían que prepararse. Posteriormente, tras los ataques terroristas del *11S* (2001), esta organización americana se preguntó cómo podrían haber evitado tal suceso; no solo desconocían la respuesta, sino que concluyeron que el mundo había cambiado y que lo seguiría haciendo, cada vez más rápido y de esa forma tan repentina, impredecible e inevitable como lo fue el atentado de las Torres Gemelas. Fue en ese momento cuando el término *VUCA* cogió fuerza y, con la crisis económica de los años 2007 – 2008, pasó a ser utilizado también en el ámbito empresarial. Estos cuatro atributos, independientes entre sí, serán explicados a continuación ayudándonos de algunos ejemplos.

En primer lugar, la Volatilidad hace referencia a los cambios constantes e impredecibles de múltiples variables del mundo en el que vivimos: los precios de las materias primas básicas; los precios de los activos financieros (cotizaciones bolsa); el valor y la importancia de las innovaciones tecnológicas (de la explosión de la burbuja de inicios del milenio al boom actual); etc.

En segundo lugar, la I que compone la segunda letra del acrónimo hace alusión a la Incertidumbre, es decir, a la imposibilidad de anticipar los eventos y problemas (Kinsinger y Walch, 2012). Un claro ejemplo de esta ausencia de certeza sería precisamente la situación que se genera tras los atentados terroristas: el *11M* en el año 2004 o, más recientemente, el ataque en las Ramblas (Barcelona) en agosto de 2017, cuando los principios y valores básicos se vulneran y “no hay límites”. ¿Cómo prever y, con ello, prevenir este tipo de situaciones?

Por su parte, la C de Complejidad hace alusión a la ausencia de relación unívoca causa – efecto en el análisis de situaciones y resolución de conflictos. Una causa puede tener

múltiples implicaciones, y un resultado puede derivarse de varios orígenes y en múltiples ocasiones, con impactos contradictorios que generan verdaderos dilemas éticos en los que deben tomar decisiones: los conflictos armados en el mundo; la globalización / inmigración / principio de solidaridad; el envejecimiento de la población y la sostenibilidad económica; el avance de la tecnología y la consiguiente reducción de oferta de trabajo; etc.

En cuarto y último lugar, la Ambigüedad se refiere a la imposibilidad de asociar un único significado, una única interpretación, a la realidad que nos rodea en determinadas situaciones o al comportamiento de personas o colectivos en momentos específicos. Esa ausencia de comprensión única da lugar a dudas, incertidumbre, confusión... y añadirá complejidad a cualquier decisión que tenga que considerar ese elemento ambiguo. El posicionamiento de los grandes líderes políticos actuales frente a conflictos con intereses enfrentados es un claro ejemplo de ausencia de claridad intencionada en los comportamientos y los mensajes para evitar conflictos de intereses; la ausencia de claridad organizativa en líneas de *reporting* en organizaciones flexibles; los mensajes de los políticos frente a situaciones de posicionamiento incómodas (rigor económico vs estado del bienestar...); etc.

Conociendo estas características, somos conscientes de que dejamos atrás el mundo ideal en el que los problemas tienen una solución adjudicada, con sus técnicas, sus roles, sus atributos, sus dificultades, al que correspondería un liderazgo “técnico”. En un mundo así, la principal función del líder consistiría en saber cuál sería la solución adecuada para cada problema y transmitírsela al equipo con el objetivo de que la lleve a cabo. Sin embargo, el mundo real actual deberá también identificar un liderazgo distinto, complementario al clásico liderazgo “técnico”, donde no todas las respuestas están predefinidas ni todas las situaciones se han dado con anterioridad.

El mundo en el que vivimos hoy, volátil, incierto, complejo y ambiguo, se ha convertido en el “*New Normal*”, refiriéndose este término precisamente a un mundo en el que la constante es el cambio, no la estabilidad. Algunos de los problemas que se dan en la actualidad no tienen una solución adjudicada, sino que son singulares porque nunca se habían dado y porque la circunstancia en la que se dan nunca había sido ni será igual; situaciones únicas y cambios permanentes. Este contexto dificultará el ejercicio de liderazgo, concretamente la

toma de decisiones, por no poder predecir qué es lo siguiente a lo que tocará enfrentarse (Sullivan, 2012), ni cuál será el resultado de la decisión que se adopte, por ser la primera vez que se emplee. Es por esta razón por la que la persona que asuma la responsabilidad de liderar deberá ser capaz de amoldarse a cualquier situación y de reinventarse de forma constante, al mismo tiempo que desarrolle un equipo con estas habilidades.

4) LIDERAZGO ADAPTATIVO

El liderazgo Adaptativo, mencionado y descrito brevemente en el primer capítulo, es el enfoque al que dedicaremos mayor atención y desarrollo al considerarse que es el que mejor se adecúa a muchas de las necesidades del mundo actual, tan cambiante e impredecible que imposibilita establecer un estilo de liderazgo estructurado que resulte eficaz en todas las ocasiones.

4.1. Problema Técnico VS Problema / Desafío Adaptativo

“What got you here won't get you there” – (Marshall Goldsmith, 2007)

El liderazgo Adaptativo será necesario hoy en día como consecuencia de los problemas o desafíos adaptativos a los que nos toca enfrentarnos; pero, ¿qué es un problema adaptativo? ¿en qué se diferencia de un problema técnico? ¿por qué será necesario un método de liderazgo diferente en función del tipo de problema al que nos enfrentemos?

Un problema técnico se resuelve mediante una solución conocida y aceptada como consecuencia de haberse dado dicha situación con anterioridad, existiendo consenso acerca de qué se debe hacer ante la situación X independientemente de que se tengan o no los recursos necesarios. Por ejemplo, si la situación es que el sistema de un coche avisa de que las pastillas de freno están desgastadas, la solución es llevar el coche al taller para cambiarlas por unas nuevas; se trata de un problema técnico porque un profesional sabe con exactitud qué conducta debe ser empleada para solucionar el problema. Lo mismo ocurre cuando sufrimos dolor de cabeza y un médico nos receta un determinado medicamento, o cuando la tubería está estropeada y el fontanero es capaz de arreglarla con las herramientas adecuadas.

Por su parte, el problema o desafío adaptativo se produce en aquella situación en la que no conocemos la solución al no haberse dado dicha situación con anterioridad³; un ejemplo claro

³ Al hablar de situación, nos referimos a un problema que se da en un contexto concreto, con unas determinadas características, al que se enfrenta un sujeto o un colectivo con unos rasgos concretos y diferenciales.

de problema adaptativo, utilizado por Heifetz en su libro *Leadership without easy answers*, es la forma de afrontar una enfermedad grave como es el cáncer.

La situación de padecer una enfermedad grave, cáncer en este caso, plantea un problema técnico y uno un adaptativo, que será esencial distinguir para enfrentarse a cada uno de ellos de manera efectiva. Por un lado, el problema técnico es la determinación por parte del profesional del tratamiento médico adecuado que la persona debe recibir en función del tipo de cáncer detectado, de lo avanzado que esté, de la edad que tenga el paciente, etc.; por otra parte, el problema adaptativo es la forma que tendrá el paciente de enfrentarse a la enfermedad siendo, a partir de ese momento, una condición de vida para la persona: ¿cómo se lo va a comunicar a sus familiares? ¿cómo va a llevar su vida cotidiana? ¿seguirá trabajando o su salud y/o estado psíquico no se lo van a permitir?, etc. Los problemas o desafíos adaptativos son aquellas situaciones para las que no existe una única respuesta correcta y ya determinada, por lo que la persona deberá actuar en base a su conocimiento y experiencia, evaluando la situación y las alternativas, y ejecutando las posibles soluciones bajo un modelo de prueba – error, al no tener certidumbre sobre la solución adecuada (“*Step back and check what to discard, what to maintain and what to innovate to bring the best of our history into the future*” – Heifetz, 1994).

Podríamos comparar este tipo de situaciones con la evolución estudiada por Darwin, la Selección Natural: ante una situación nueva, la adaptación exitosa será aquella que mantenga aquel ADN que garantice la supervivencia de la especie, deseche aquel otro que ya no es útil ante las necesidades que se presentan, y cree nuevas estructuras de material genético para proporcionarle a la especie la capacidad de desarrollarse en medios más desafiantes; la adaptación que cuente con estas tres características será aquella que permita a los sistemas vivos llevar lo mejor de su historia al futuro (Heifetz, Grashow y Linsky, 2012). Esto mismo ocurre con las organizaciones, aunque la meta vaya más allá de la supervivencia: tras una evaluación de la realidad mediante diferentes perspectivas con el objetivo de que dicha evaluación sea lo más objetiva posible, el líder, que ha dejado de poseer las respuestas para cualquier problema, deberá movilizar a su equipo para que conserven lo mejor de ellos mismos que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que se encuentran, y que

actúen, equivocándose e innovando para descartar aquello que ya no sirve y para proporcionar nuevas formas de actuar que puedan ser eficaces. Así, el líder ya no será quién mande qué hacer porque ni siquiera él sabe con certeza qué es lo conveniente.

Muchos de los cambios que vivimos en la actualidad son desafíos adaptativos: el cambio climático, el avance de las nuevas tecnologías y la digitalización, el envejecimiento de la población, la redefinición del trabajo, los movimientos migratorios, la globalización, etc. Precisamente por ser problemas adaptativos, requerirán un liderazgo Adaptativo. A continuación, se resumen las principales diferencias entre la actuación del líder adaptativo y la de un líder tradicional.

4.2. Líder tradicional VS líder adaptativo

Heifetz contrasta el liderazgo tradicional con el adaptativo en múltiples facetas, siendo algunas de ellas:

- **Respuestas vs Preguntas:**

Tradicionalmente, las personas esperan que sus líderes les dirijan en forma de respuestas, no de preguntas. Por ejemplo, algunos jóvenes, una vez finalizados los estudios, esperan que sus padres les digan qué hacer con sus vidas en vez de preguntarse a ellos mismos y encontrar “su” respuesta más adecuada. Algo similar sucede en organizaciones empresariales muy jerarquizadas, donde los trabajadores esperan que sus superiores les indiquen concretamente qué hacer y cómo actuar en cada situación. Sin embargo, teniendo en cuenta las características del mundo *VUCA* en el que vivimos, con problemas adaptativos, los líderes ya no tienen siempre la respuesta a cualquier problema que se presenta y, por tanto, no podrán indicar qué será lo oportuno para afrontarlo y proveer una solución. Así, el líder adaptativo será aquel que, sin conocer la solución, tendrá la capacidad para movilizar a sus trabajadores y potenciar sus capacidades, para que ellos mismos encuentren una aproximación a la solución actuando, equivocándose, intuyendo qué es lo más adecuado para tratar de solucionar los desafíos adaptativos que se irán

presentando cada vez con mayor frecuencia. El líder continuará realizando su función de dirección, pero de manera distinta: en forma de preguntas en vez de en forma de respuestas.

"Rather than fulfilling the expectation that they will provide answers, leaders have to ask tough questions" - Heifetz

- Protección vs Exposición:

En segundo lugar y junto con la expectativa de dirección descrita anteriormente, las personas esperan ser protegidas por sus líderes: padres, profesores, sacerdotes, jefes. Consideran que en ellos se encuentran las respuestas a todos sus problemas y eso les permitirá evitar afrontarlos en solitario. El líder adaptativo debe hacer ver a su equipo que son ellos mismos quienes deben hacer el mejor uso de sus capacidades y recursos y, con ello, enfrentarse a aquello que corresponda resolver en cada momento. Además, de esta forma, el líder adaptativo conseguirá que su equipo pase de vivir una situación estresante, interpretable como una amenaza, a considerarla como un desafío o reto: ¿qué puedo aprender de esto? ¿qué herramientas voy a utilizar para salir adelante?

"Rather than protecting people from outside threats, leaders should allow them to feel the pinch of reality in order to stimulate them to adapt" - Heifetz

- Orientación vs Desorientación:

En tercer lugar, se espera del liderazgo tradicional que evite la desorientación, dirigiendo y protegiendo al grupo y proporcionando respuestas concretas en cada situación. Los desafíos adaptativos, por el contrario, con respuestas desconocidas a priori, exigen creatividad para su resolución, “pensar fuera de la caja” tradicional (*“out-of-the-box” thinking*) y, por ello, la desorientación (la ausencia de las referencias habituales en los problemas técnicos) es el primer paso para dar lugar a un cambio significativo, adaptativo. Esa desorientación conduce en muchas ocasiones al desarrollo de nuevas capacidades, de soluciones distintas a las clásicas, así como a un fortalecimiento de la relación entre los líderes y su grupo al equipararse ambos en la “desorientación” y permitir una relación más horizontal y menos jerarquizada.

"Instead of orienting people to their current roles, leaders must disorient them so that new relationships can develop" - Heifetz

- Evitación vs Confrontación del conflicto:

El liderazgo tradicional tiende a evitar los conflictos cuando es posible por considerar que todo conflicto es negativo; sin embargo, al igual que la desorientación, el conflicto constituye también parte del trabajo adaptativo ya que surge como consecuencia de los distintos puntos de vista de las personas que darán lugar a una evaluación de la realidad más rica, más objetiva, de las diferentes maneras de actuar que cada sujeto considerará ante un problema, o incluso de si una situación es en, sí misma, un problema o no lo es.

"Instead of quelling conflict, leaders have to draw the issues out" – Heifetz

- Mantenimiento vs Flexibilidad de las normas:

En el liderazgo tradicional se tiende a esperar que los líderes mantengan las normas establecidas, cuando en un mundo como el que vivimos hoy en día, cada vez más cambiante, menos estable, estas normas deberán ir siendo administradas con flexibilidad y modificadas.

"Instead of maintaining norms, leaders have to challenge the way we do business and help others distinguish immutable values from historical practices that must go" - Heifetz

La siguiente tabla, extraída del libro “La práctica del Liderazgo Adaptativo” (Heifetz et al. 2012), refleja las principales diferencias que debe mostrar un líder en su forma de afrontar un problema en función de si este es técnico o adaptativo:

TAREA	PROBLEMA TÉCNICO	PROBLEMA ADAPTATIVO
Orientación	Definir y solucionar el problema	Identificar el desafío adaptativo; estructurar las preguntas y los temas fundamentales a plantear

Proyección	Protección ante amenazas externas	Identificar las amenazas externas, explicitarlas y plantear cómo afrontarlas
Orden (Orientación, Conflicto y Normas)	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar a las personas hacia sus funciones actuales - Mantener el orden - Observar el cumplimiento de las normas 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar cambios en la orientación de las funciones actuales; Fomentar la creatividad y la reflexión, evitando una orientación ejecutiva demasiado temprana que las limite o condicione. - Exponer el conflicto o permitir que se manifieste - Cuestionar las normas o permitir que se cuestionen

4.3. Una organización adaptativa: características y modos de fomentarlas

¿Qué factores hacen que una organización sea más adaptativa que otra y, por tanto, esté más preparada para enfrentarse a un desafío adaptativo? Heifetz, Grashow y Linsky, en su libro “La práctica del Liderazgo Adaptativo”, destacan y explican cinco características propias de una empresa adaptativa, descritas a continuación, incluyendo además algunos elementos que consideran importantes para fomentar este tipo de cultura.

1. “Nombrar lo innombrable” (Fomentar la comunicación y el diálogo abierto):

En la organización adaptativa no deberían existir ideas o propuestas tabú o prohibidos, y su exposición y debate deben ser vistos como elementos de enriquecimiento de la organización y su evolución. Por tanto, debe fomentarse el debate abierto y sincero de los temas que puedan resultar relevantes para la organización, encajen o no con las directrices tradicionales de la organización.

Los elementos mencionados por los autores para fomentar este comportamiento son: modelar la conducta y proteger a los “alborotadores”. En primer lugar, modelar la conducta consistirá en que los miembros de la organización aprendan de sus líderes que “Nombrar lo innombrable” es lo que se espera de ellos, evitar los temas tabúes y, para ello, el aprendizaje vicario parece lo más efectivo: los mismos líderes deben “nombrar lo innombrable” para que sus seguidores también lo hagan. En segundo lugar, los líderes protegerán a los “alborotadores”, es decir, a aquellas personas que suelen sacar temas provocativos, interesándose para así mostrar el mensaje de que toda idea, por poco popular que sea, debe ser escuchada.

2. “Compartir la responsabilidad por el futuro de la empresa” (Superar las barreras organizativas):

Los departamentos en los que se encuentra dividida una empresa suelen estar muy definidos, con unas tareas asociadas a cada puesto; estas barreras entre departamentos pueden llegar a crear cierta rivalidad entre ellos, lo cual no va a facilitar que la empresa se desarrolle de forma óptima. Sin embargo, las personas que forman una empresa adaptativa comparten la responsabilidad por el futuro de la empresa, por encima de pertenecer a un departamento concreto y de tener unas tareas específicas a realizar.

Heifetz y sus compañeros consideran que esta actitud se puede promover de diferentes maneras: debatiendo en las reuniones temas que van más allá de cada departamento, implicándose unos departamentos con otros si surgen problemas complejos en alguno de ellos, intercambiando personal entre departamentos cuando pueda resultar de ayuda, estableciendo un sistema de retribución y de recompensa que sea resultado de la empresa en conjunto en vez del de las unidades individuales, etc.

3. “Valorar la independencia de criterio”:

Como hemos mencionado en anteriores capítulos, es importante tener en mente que los líderes no tienen todas las respuestas y que éstos pueden cambiar de opinión al intercambiar ideas con el resto de su equipo. Esta idea debe ser fomentada por los líderes, quienes deberán evitar cargar con la responsabilidad de “conocer siempre la verdad” y asumir como elemento positivo el no ser imprescindibles para su organización. De hecho, lo ideal en una organización adaptativa es que los líderes potencien las capacidades del equipo, compartiendo elementos tradicionalmente asociados al líder (respuestas, iniciativa, soluciones...) con miembros de su organización, facilitando su toma de iniciativa en base a su propio criterio, no necesariamente coincidente o dependiente del del líder, y evitando su “indispensabilidad”.

4. “Desarrollar la capacidad de liderazgo”:

Una organización adaptativa está formada por personas que tienen visión a largo plazo y que muestran interés en el futuro de la compañía, más allá de sus objetivos personales específicos en su ubicación organizativa. Los líderes deben fomentar este compromiso en los miembros de la organización, comprometiéndose ellos mismos a su vez con ese desarrollo individualizado y enseñando a liderar a su equipo directo. Con ello, los líderes facilitan que las personas que les sucedan tengan capacidades clave para ejercer su función.

Por ejemplo, Mark Zuckerberg, *CEO* de *Facebook*, al que haremos referencia en el próximo capítulo, afirma que una de las claves de un buen liderazgo es invertir gran parte de tu tiempo en la selección de las personas que trabajarán en tu compañía: “Construye un buen equipo y aprende de él”.

Apple, empresa que también será comentada posteriormente, es un nuevo ejemplo de sucesión exitosa en el liderazgo (Tim Cook, *CEO* actual de la compañía, ha sucedido con éxito evidente a su predecedor y fundador de la empresa Steve Jobs). Los planes de sucesión interna y su ejecución exitosa ponen de manifiesto la capacidad de una organización para desarrollar los líderes que puede necesitar en el futuro.

5. “Institucionalizar la reflexión y el aprendizaje continuado”:

Los miembros de una compañía son tradicionalmente recompensados (en términos económicos y/o a través de promociones en la organización) por llevar a cabo ciertas conductas que les han permitido resolver los problemas que se han ido presentando. Esa cultura de “resolución-recompensa” dificulta de forma natural admitir que, en ocasiones (ante problemas adaptativos), se desconoce la respuesta. Sin embargo, los líderes adaptativos deben ser conscientes de ello, aceptarlo como natural, aceptar incluso el error en las soluciones adoptadas y mantener una cultura de aprendizaje continuo: identificar qué no saben y qué deben aprender o descubrir ante situaciones o problemas inéditos.

Heifetz, Grashow y Linsky consideran que destacar los errores como “experiencias de sabiduría” para aprender de ellas es una manera de fomentar esta última característica de las empresas adaptativas.

5) ESTILO Y CULTURA DE LIDERAZGO EN ALGUNAS COMPAÑÍAS DESTACADAS

En este capítulo se analizará el estilo y la cultura de liderazgo de las cinco compañías más grandes a nivel mundial por capitalización de mercado. En la tabla que se adjunta a continuación (Enero-2018, Periódico *Expansión*), observamos dichas empresas con sus correspondientes *CEOs*, su valor en bolsa, su país originario y el ámbito al que se dedican cada una de ellas:

Compañía (<i>CEO</i>)	Cap. (1)	Origen	Área de trabajo
<i>Apple</i> (Tim Cook)	886	Estados Unidos	Equipamiento y Software (TI)
<i>Alphabet</i> (Larry Page)	726	Estados Unidos	Servicios Internet y Marketing
<i>Microsoft</i> (Satya Nadella)	657	Estados Unidos	Software y aplicaciones (TI)
<i>Amazon</i> (Jeff Bezos)	563	Estados Unidos	Consumo electrónico y servicios TI
<i>Facebook</i> (Mark Zuckerberg)	522	Estados Unidos	Red Social global: comunicación y marketing

(1) Capitalización bursátil (miles de millones de US\$)

Para cada una de estas empresas, llevaremos a cabo una breve descripción de la compañía y su evolución, analizaremos de forma preliminar qué estilo de liderazgo poseen sus líderes, y lo asociaremos con los tipos de liderazgo explicados a lo largo del presente trabajo.

5.1. *APPLE* – Tim Cook

Encabezando la lista de las empresas más valiosas del mundo por capitalización bursátil, *Apple* es una empresa de origen norteamericano fundada por Steve Jobs, Steve Wozniak y John Sculley. Se trata de una empresa cuya misión principal es el diseño, la producción y la comercialización de equipos electrónicos, software y servicios asociados, siendo algunos de sus principales productos: *iPod*, *iPhone*, *iPad*, y *MacBook*.

Apple, empresa que hoy todos reconocemos al ver la manzana mordida, vende más de 450.000 *smartphones* diarios, facturando alrededor de mil dólares por segundo (*El Financiero*, enero 2018).

En relación con su cultura de liderazgo, según *Panmore Institute* (enero, 2017), *Apple* se ha guiado desde sus inicios por cinco características, inmutadas a pesar de haberse dado algunos cambios tras el fallecimiento de su creador, Steve Jobs, y la posterior incorporación de su sucesor Tim Cook como *CEO* de la compañía. Estas cinco características son: la excelencia, la creatividad, la innovación, la confidencialidad y la combatividad moderada.

Steve Jobs consideraba esencial la perfección y la **excelencia** de sus trabajadores hasta tal punto que, si estos no cumplían con sus expectativas, eran despedidos de la compañía; con ello, definiríamos el estilo de liderazgo de Jobs bajo el atributo de “darwiniano”, ya que solo aquellas personas capaces de adaptarse permanecerán en *Apple*. Por su parte, a pesar de que Cook continúa situando la excelencia como uno de los pilares de la empresa, también valora la transparencia y el trabajo en equipo, fomentando para ello un ambiente colaborativo en el que los límites entre puestos no son tan rígidos como lo eran cuando Jobs estaba al mando; el propio Cook se sitúa en una posición más cercana respecto a sus trabajadores.

La **creatividad** es otro elemento que cabe resaltar en *Apple*, especialmente en aquellos trabajadores implicados en el diseño de sus productos; esta creatividad se refiere a la capacidad para resolver las necesidades de la empresa y del propio cliente. Además, mientras Jobs buscaba la constante **innovación** (*iPod*, *iPhone*, *iPad*...), Cook se centra en evolucionar y optimizar productos y servicios, como el *Apple Watch*, considerado una extensión del *iPhone*.

Por su parte, Jobs desarrolla una cultura de **confidencialidad** en su compañía que Cook continúa manteniendo hoy, imprescindible para proteger a la empresa del espionaje empresarial. La quinta y última característica que compone la cultura de liderazgo de *Apple* es la **combatividad moderada**, eso sí, parece obvio que más moderada con Cook que con Jobs.

Analizando los factores que definen la cultura de liderazgo de *Apple* y diferenciando brevemente el modo de actuar tanto de Jobs como de Cook, comprobamos que no hay un único estilo de liderazgo que asegure el éxito en esta compañía: desde distintas formas de liderar, ambos han conseguido excelentes resultados. Es significativo en todo caso el mensaje que transmitió Steve Jobs a Tim Cook antes de morir: “Nunca te preguntes a ti mismo: ¿Qué haría Steve Jobs en esta situación?”. Esto muestra una de las cuatro cualidades, explicadas en el capítulo anterior, que Heifetz y sus compañeros destacan al hablar de las organizaciones adaptativas: la independencia de criterio, el cambiar la pregunta de “¿Qué haría mi superior?” por “¿Cuál considero yo que es la mejor forma de actuar?”. Además, podríamos hacer referencia a una de las teorías del liderazgo Situacional: la Teoría de sustitutos del liderazgo, ya que la experiencia y la competencia de Cook le convierten en una persona perfectamente capaz de suceder a Jobs y mantener el éxito de la compañía.

En conjunto, las características del estilo de liderazgo llevado a cabo por Tim Cook parecen más propias del liderazgo adaptativo, que las del liderazgo ejercido por Steve Jobs: Cook parece ser una persona más comunicativa con sus seguidores, empática, inspiradora y que ha conseguido mantener el éxito de la compañía estableciendo una relación de confianza con su organización. Por su parte, Jobs parecía llevar a cabo un liderazgo más jerárquico, dando lugar quizás a una mayor tensión en sus equipos como consecuencia de la excelencia que se les exigía.

5.2. ALPHABET – Larry Page

La segunda corporación con mayor valor en bolsa a nivel mundial, *Alphabet Inc.*, nace en agosto del año 2015 como consecuencia de la reorganización societaria de la ya conocida y gran empresa *Google*, al mando de Larry Page junto con Sergey Brin y Eric Schmidt.

Los orígenes de *Google*, sin embargo, se remontan al siglo pasado cuando Sergey Brin y Larry Page, ambos estudiantes de la Universidad de *Stanford*, concluyen que

cuantos más links (accesos) tenga una página web, más valorada estará, y que facilitar dichos accesos puede tener valor económico para quien provea ese servicio. A partir de esta idea, Brin y Page deciden crear *Google*: un buscador de información en el universo insondable de datos de Internet, facilitando los accesos a las páginas que mejor responden a la información facilitada por el usuario que realiza la búsqueda. Facilitar esa búsqueda aporta valor al usuario final, por supuesto, pero también a las empresas y organizaciones “accedidas” a través de esa búsqueda y, de hecho, son éstas los principales clientes de Google, los que pagan por su servicio de canalizar tráfico de internet a sus webs.

A mediados de 1998 nace la tienda “Google”, en California, facturando 25 millones de dólares un año más tarde y continuando este extraordinario crecimiento a medida que avanza el tiempo. En el año 2011, alcanzan los tres billones de búsquedas diarias y, de hecho, su nombre – Google- se convierte en la palabra que utilizamos para referirnos a buscar algo en internet. Sin embargo, esta velocidad de avance obliga a la profesionalización de la gestión: Schmidt se convierte en el nuevo *CEO* de *Google*, Page en el presidente de productos y Brin en el presidente de la tecnología, hasta el año 2011 en el que Page asume el cargo de *CEO*. En el año 2015, como ya se ha indicado, *Google* se reorganiza para convertirse en *Alphabet Inc.*, un conjunto de compañías que incluye *Youtube*, *Android* y, por supuesto, todas las búsquedas, aplicaciones, mapas, etc. pertenecientes a *Google*.

Larry Page juega con dos aspectos a la hora de referirse a su nueva compañía bajo el nombre de *Alphabet Inc*: por un lado, el “alfabeto” (en inglés: *alphabet*) es el conjunto de letras que representan la lengua, una de las innovaciones más importantes en la historia de la humanidad. Para Page, uno de los aspectos fundamentales en su compañía es la innovación, así lo refleja al presentar su nueva organización: “We’ve long believed that over time companies tend to get comfortable doing the same thing, just making incremental changes (...). You need to be a bit uncomfortable to stay relevant”. Por otro lado, Page explica la segunda razón por la que eligieron el nombre de la empresa: “alpha - bet” (en inglés “apuesta *alpha*”) hace referencia a *alpha*, que

en términos financieros constituye el mejor resultado de una inversión, precisamente lo que la compañía busca conseguir.

Según algunas entrevistas públicas realizadas a responsables de la revista *Fortune* como Leigh Gallagher, Andrew Nusca o Erin Griffith, el actual *CEO* de *Alphabet Inc.*, Larry Page, se caracteriza por ser una persona introvertida que tiene la capacidad de escucha muy desarrollada: presta atención a sus profesionales, aceptando ideas nuevas, creativas, “locas” que, verbaliza, “podrían cambiar el mundo”. Inspira de este modo a su equipo, considerando esencial una buena formación, que aumentará la confianza, y la delegación del trabajo, siendo importante adjudicar cada tipo de trabajo a la persona más capaz para llevarlo a cabo. Estas conductas que definen el estilo de liderazgo de Page parecen indicar que lleva a cabo, por un lado, un estilo transformacional, destacando sobre todo la consideración individualizada, así como la inspiración y la motivación; y, por otro, un estilo adaptativo, ya que valora la independencia de criterio en la toma de decisiones y la creatividad en sus trabajadores en lugar de ofrecer directamente las respuestas que esperan.

Por su parte, según la revista “*RealTime Performance. Realizing Leadership Potential*”, la empresa en conjunto concreta la capacidad de ser un buen líder en *Google* mediante las ocho cualidades listadas a continuación:

1. Ser un buen entrenador
2. Empoderar a tu equipo y no “microgestionar”
3. Mostrar interés en el éxito y en el bienestar de tu equipo
4. Ser productivo y centrarse en los objetivos
5. Ser un buen comunicador y escuchar a tu equipo
6. Ayudar a tus trabajadores a su desarrollo profesional
7. Tener una clara visión y una estrategia para tu equipo
8. Tener habilidades técnicas para aconsejar a tu equipo

Claramente, características en su mayoría asociadas al liderazgo adaptativo como hemos visto en el capítulo correspondiente.

5.3. **MICROSOFT – Satya Nadella**

La gran compañía informática *Microsoft* se remonta al año 1975 en el que dos jóvenes aficionados a la programación, Paul Allen y Bill Gates, crean una pequeña compañía en la ciudad de Albuquerque (Nuevo México, EE. UU.) con el objetivo de ayudar a acercar el mundo de los ordenadores, hasta ese momento restringido a mecanizar procesos pesados de las empresas – contabilidad, gestión de nóminas...-, a la actividad profesional y personal de los individuos: ejemplarizado en muchas ocasiones en “dejar atrás las máquinas de escribir y dar paso a los ordenadores personales”. En 1981 nace el nuevo sistema operativo *MS – DOS (Microsoft Disk Operating System)*, con un nuevo lenguaje que permite la utilización de la capacidad computacional de los ordenadores para su uso en aplicaciones domésticas y personales. A partir de este momento, *Microsoft* irá aportando novedades a dicho sistema operativo como menús y barras desplegables, iconos, cuadros de diálogo, calculadora o calendario (*Windows 1.0*, 1985), aumento de memoria (*Windows 2.0*, 1987), más idiomas, conexión a internet, barras de tareas y los botones de minimizar, maximizar y cerrar ventanas (*Windows 95*, 1995), *Office 2000 (Windows 98)*, etc. En el año 1988, *Microsoft* se había convertido en la compañía de *software* de equipos informáticos más grande del mundo. Dos años después, Steve Ballmer sucede a Bill Gates, convirtiéndose en el nuevo presidente y *CEO* de la compañía hasta el año 2014, año en el que es sucedido por el joven indio Satya Nadella, quien evoluciona el estilo de liderazgo de *Microsoft*.

Según David Thielen, trabajador de *Microsoft* y autor del libro “The 12 simple secrets of Microsoft Management”, sostiene que el estilo de liderazgo que posee la compañía constituye su “punto fuerte”: *Microsoft* es una gran compañía dividida a su vez en pequeñas organizaciones que trabajan de forma ágil e independiente facilitando con

ello el alcance de las metas propuestas; a pesar de esta “independencia”, los trabajadores que la forman se encuentran involucrados en un **mismo objetivo** (“*Esprit de Corps*”) con un responsable o manager experto en su área de trabajo, siendo capaz de llevar a cabo cualquier tarea que las personas a su cargo realizan para él (Bill Gates, por ejemplo, era experto en programación). Asimismo, en *Microsoft* se persigue satisfacer no solo las necesidades a corto plazo, sino sobretodo maximizar los **beneficios a largo plazo**. En lo que respecta a las personas que forman la compañía, *Microsoft* busca contratar únicamente al porcentaje de individuos más inteligentes (Thielen se refiere a estos como “**The top 5%**”), siendo relevante clarificar que dicha inteligencia no es sinónimo de conocimiento teórico sino de la capacidad pensar de forma creativa y de detectar rápido los errores, encontrando formas alternativas de actuar que resulten más eficaces. Esta búsqueda exclusiva de los individuos más capaces haría referencia, de nuevo, a un estilo darwiniano, visto anteriormente en Steve Jobs (*Apple*). Por otro lado, *Microsoft* considera que una empresa en la que los errores son inaceptables dará lugar a que sus empleados decidan no experimentar, no arriesgarse, siendo así el riesgo de fracaso mayor que la probabilidad del éxito; por tanto, *Microsoft* espera e incluso requiere el fracaso de sus trabajadores si ello implica dicha experimentación con el objetivo de que el hecho de arriesgarse pueda conducir también al éxito (“*No pain no gain*”); esta percepción de los errores como “experiencias de sabiduría” hace alusión a una de las características que Heifetz y sus compañeros clasifican como propia de una organización adaptativa: “Institucionalizar la reflexión y el aprendizaje continuado”. Por último, Thielen describe la empresa como *Home away from home*, intentando reflejar que se trata de una organización en la que se cumplen las pocas normas establecidas porque los mismos trabajadores están de acuerdo con ellas; así, las personas trabajan dando lugar a la máxima productividad. Esto último refleja una característica propia de las organizaciones adaptativas: la **flexibilidad de las normas**.

Satya Nadella, actual *CEO* de *Microsoft*, finaliza en el año 1988 sus grados en Negocios e Ingeniería informática en Mangalore (India) y se traslada a EE. UU. donde

lleva a cabo un máster y empieza a trabajar como técnico en *Sun Microsystems*. En el año 1992 se convierte en el vicepresidente del producto *Microsoft Office*, para en 2011 pasar a trabajar directamente para el entonces *CEO* Steve Ballmer. Este reorganiza la compañía y tras comunicar su retirada como *CEO*, Nadella ocupa su puesto en el año 2014 hasta la actualidad.

Nadella sustituye a Ballmer en una época de “falta de innovación” aportando, por un lado, un nivel de conocimiento más tecnológico y, por otro, un ambiente de calma, consideración y colaboración que da lugar a un cambio de cultura en la compañía.

Según Bill Hilf, quien trabajó cerca de Nadella como manager de *Windows Azure*, la **empatía** es la virtud que caracteriza al reciente *CEO* de *Microsoft*, a pesar de admitir el propio Nadella que no es tarea fácil y que debe ser puesta en práctica día a día: conecta con las personas y es capaz de entender el impacto que un producto o una persona puede tener en la compañía. Nadella motiva a su equipo a trabajar transmitiéndoles su **entusiasmo** y les **inspira** a hacer su trabajo de la mejor manera que sepan, desarrollando con ello sus propias capacidades. A diferencia de Ballmer, quién quería mantener el máximo control posible sobre el equipo y sobre la compañía en conjunto, Nadella muestra un papel más **colaborativo**: aporta dirección, pero proporciona a sus trabajadores libertad para tomar sus propias decisiones.

Este estilo de liderazgo de Nadella refleja claros ejemplos de algunas características mencionadas en el capítulo anterior, que definen la cultura de una compañía como adaptativa: por un lado, el intento de “repartir” su liderazgo entre los miembros de la compañía con el objetivo de que potencien sus capacidades (“Desarrollar la capacidad de liderazgo”); y, por otro lado, permitir que tomen sus propias decisiones aumentando con ello su autonomía (“Valorar la independencia de criterio y desarrollar la capacidad de liderazgo”).

5.4. AMAZON – Jeff Bezos

La cuarta posición del ranking de capitalización la ocupa *Amazon*, empresa que no ha parado de evolucionar desde su nacimiento en 1994: de la simple venta de libros

online ha conseguido convertirse en una de las más grandes y más reconocidas compañías de distribución (*retailer*) a nivel mundial, además de ser el primer proveedor mundial de servicios de almacenamiento en la nube (Cloud storage).

Jeff Bezos, fundador y *CEO* actual de esta gran organización, finaliza sus estudios universitarios de ingeniería electrónica y ciencias informáticas en la Universidad de *Princeton*, tras lo cual empieza a trabajar y a formar parte de diversos bancos de inversión como ayudante hasta su traslado a Seattle en el año 1994, cuando funda *Amazon.com*. *Amazon* sale a bolsa tres años después (1997), momento a partir del cual, centrada en la innovación y en el cliente, ofrece cada vez más variedad de productos, considerándose este punto el inicio del camino hasta convertirse en el líder de la compra online que es hoy en día.

Jeff Bezos menciona tres ideas básicas que considera esenciales en una compañía como la suya:

1. El cliente primero:

A pesar de que muchas empresas se describen a ellas mismas como “centradas en el cliente”, pocas lo cumplen ya que la mayoría de organizaciones tecnológicas se centran en la competencia: qué producto introducen y cómo intentar superarlo. Sin embargo, Bezos considera que, para ir por encima del mercado, uno debe pensar por sí mismo y elaborar sus propias ideas.

2. Inventa:

En una empresa centrada en la tecnología, la necesidad de innovación parece evidente. Bezos intenta demostrar que inventar no supone una pérdida de tiempo: se puede experimentar y acertar, o experimentar, fallar y aprender para la próxima; la misma compañía *Amazon* fracasó las dos primeras veces hasta conseguir avanzar y tener éxito. Así lo expresa su fundador y *CEO*: “Failure and invention are inseparable twins”.

Este aprendizaje que Bezos percibe en los errores cometidos haría referencia a la característica adaptativa de “Institucionalizar la reflexión y el aprendizaje continuado”.

3. Sé paciente:

Jeff Bezos destaca la visión a largo plazo, lo cual es algo que vemos claramente en el recorrido de su compañía: las ganancias actuales de *Amazon* suceden a grandes pérdidas durante muchos años en los que se preveía un futuro en el que no solo recuperarían dicho dinero, sino que lo multiplicarían hasta ser hoy una de las compañías más exitosas del mundo desde el punto de vista financiero.

A pesar de sus claras ideas acerca de lo que ha comprobado que funciona en su compañía, Bezos considera que cada líder debe desarrollar su propio estilo de liderazgo basado en su visión y en aquello que le entusiasma.

Podríamos concluir que el estilo de liderazgo de Bezos cuenta con componentes del estilo transformacional, tales como fomentar la participación creativa de su equipo y considerar esencial la innovación y la creatividad. Sin embargo, presenta más características propias del liderazgo adaptativo: busca que su equipo encuentre las respuestas adecuadas, equivocándose si es necesario (prueba – error) y valorando su independencia de criterio; y tiene visión de futuro a largo plazo.

5.5. FACEBOOK – Mark Zuckerberg

Fruto de un proyecto realizado en 2004 por Mark Zuckerberg junto con sus compañeros Eduardo Saverin, Chris Hughes y Dustin Moskovitz, todos ellos estudiantes de la *Universidad de Harvard*, nace la gran red social: *Facebook*. Siendo principalmente una herramienta creada para el uso exclusivo de los estudiantes de dicha universidad, su gran éxito permitió que se extendiera a otras universidades

americanas y, tras poco tiempo, a otros países, siendo actualmente una herramienta utilizada a nivel mundial (excepto en los países bloqueados) que cuenta con más de 2.167 millones de usuarios activos al mes (según el artículo *Estadísticas de redes sociales 2018: Usuarios de Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, WhatsApp y otros*).

Resumiremos brevemente los rápidos avances de esta comunidad virtual desde su nacimiento:

En el año 2006, *Facebook* se hace público, es decir, deja de ser exclusivo de algunas universidades y pasa a ser accesible para todo sujeto con una cuenta de correo electrónico; además, en este mismo año aparece el *feed* de noticias (*News feed*) en el que aparecen todas las actualizaciones de los usuarios con los que cada sujeto se encuentra conectado. Por su parte, el 2007 fue un gran año por la inauguración de los mensajes privados mediante los móviles, la creación de los perfiles de cada usuario, y las páginas, resultando muy útiles y exitosas en el ámbito empresarial. Un año después, la red social adquiere tres idiomas más además del inglés: francés, alemán y español, propiciando con ello la expansión fuera de los Estados Unidos; en este mismo año, surge la versión *Facebook* para móviles. En el año 2009 nace el famoso “*Like*” o “*Me gusta*”, además de permitir la función de compartir en *Facebook* aquello publicado en *Twitter*. Esto último hizo aumentar el número de usuarios: 250 millones, alcanzando los 500 millones un año después y obteniendo por ello Mark Zuckerberg el premio a “la persona más influyente del año” (diciembre 2010, Revista *Time*). Así, cada año *Facebook* ha ido innovando: surge la biografía de cada usuario, mejora la calidad de imágenes y vídeos, se da una renovación de las aplicaciones móviles de la red social, etc.

Como consecuencia de la pérdida de interés que Mark Zuckerberg detecta en su red social por parte de los jóvenes, su nuevo objetivo se convierte en adquirir aquellas otras redes sociales que parecen enganchar a su público: *Instagram* y *Whatsapp*. Así, en el año 2012 *Facebook* compra por un valor de 1.000 millones de dólares *Instagram*, la popular red social inspirada en las cámaras *Kodak Instamatic* de los

años 60, para compartir momentos reflejados en fotografías con el resto de miembros de la comunidad (privada o pública). Dos años después, *Facebook* compra *Whatsapp*, la red social de mensajería instantánea, por 19.000 millones de dólares.

Según el artículo publicado por la firma *Joseph Chris* (“5 Mark Zuckerberg Leadership Style Commandments”), el estilo de liderazgo del joven Mark Zuckerberg, creador y *CEO* de *Facebook*, se caracteriza fundamentalmente por dos aspectos: la satisfacción profesional y la productividad, basada esta última en la innovación y en la creatividad, consiguiendo establecer una relación directamente proporcional entre ambos.

Centrándose en la misión de *Facebook* (conseguir que el mundo sea más abierto aumentando el contacto virtual entre las personas, estén donde estén), Zuckerberg lidera acorde con los cinco elementos que considera claves para el éxito de su compañía:

1. Pasión:

Zuckerberg describe la pasión como el perseguir con la máxima energía aquello en lo que uno cree, sin rendirse, sin perder tiempo tratando de evitar errores (ya que serán cometidos igualmente) y aprendiendo de ellos. En su caso, el cambio que quería conseguir y que consideraba que podría ayudar a la sociedad era conectar a las personas.

2. Propósito:

Por qué la empresa hace lo que hace.

3. Personas:

Zuckerberg invierte gran parte de su tiempo en la selección de personal con el objetivo de asegurar de que contrata a la persona adecuada. Esta es definida por el joven *CEO* como aquella persona que, además de conseguir aquellos

objetivos que se propone, es abierta y comunicativa, capaz de ofrecer *feedback* y capaz de aprender y no rendirse tras cometer algún error.

4. Producto:

La innovación es el factor clave en los productos, en opinión de Zuckerberg, algo distinto, nuevo, que suponga un cambio. En el caso de Facebook, ha conseguido que sea posible estar en contacto con personas que viven en cualquier parte del mundo.

5. Colaboración:

“It’s never a person, it’s always a team” – Así Zuckerberg se resta importancia a sí mismo para destacar un trabajo en equipo que proporcione una decisión mejor que aquella que tomaría cada miembro de forma individual.

Heifetz y sus correligionarios, al explicar las cualidades de una organización adaptativa, coinciden con Zuckerberg al destacar la importancia de “lograr que las personas adecuadas ocupen el cargo adecuado y desempeñen la tarea adecuada”. Con ello y con otras características del estilo de liderazgo del joven *CEO* de *Facebook* podríamos clasificarlo como adaptativo: fomenta la comunicación entre los miembros de su compañía (“Comunicación y debate abierto”) animándolos a que expresen sus ideas y tomen decisiones por sí mismos (“Independencia de criterio”) asegurando en más de una entrevista lo mucho que aprende de sus trabajadores (“Reflexión y el aprendizaje continuado”); y confía en que estos trabajen teniendo en mente el objetivo común de la empresa, independientemente de sus tareas concretas y su posición en la jerarquía (“Romper las barreras organizativas y compartir la responsabilidad por el futuro de la empresa”).

Además, podríamos afirmar que cuenta también con algunos de los componentes propios del liderazgo transformacional: evaluación intelectual (fomenta la participación creativa de su equipo), consideración

individualizada (Zuckerberg es una persona comunicativa y parece intentar fomentar esta característica en su equipo), inspiración, motivación e influencia idealizada: el entusiasmo por parte del *CEO* de *Facebook* hacia la misión de la compañía hace que, inevitablemente, aquellos que le rodean sientan una mayor motivación hacia su trabajo e intenten seguir el ejemplo de Zuckerberg.

6) REFLEXIONES FINALES

“It’s not the CEO, is the strategy of leadership that matters” – Josh Bersin (2012, *Forbes*)

Repasando los objetivos propuestos al inicio del presente trabajo, considero que lo finalizo habiendo cubierto razonablemente cada uno de ellos:

En primer lugar, a pesar de la complejidad y de la falta de consenso sobre el significado de “líder”, numerosos artículos sobre el liderazgo y algunos de los libros consultados, me han permitido asimilar un concepto general de dicho término, además de introducirme en algunos distintos estilos para ejercerlo.

En segundo lugar, al estudiar las características del entorno en el que vivimos actualmente, he podido apreciar la importancia de la flexibilidad por parte del líder para emplear uno u otro estilo en función de las necesidades individuo / colectivo liderado, del contexto, de los objetivos perseguidos y del tipo de organización.

En tercer lugar, el estudio dedicado al Liderazgo Adaptativo ha supuesto un reto relevante: es un estilo de liderazgo relativamente nuevo y complejo, pero considero que ha quedado razonablemente claro en la exposición en qué consiste realmente y ante qué situaciones puede resultar eficaz.

Sin embargo, aquello que sin duda ha supuesto un mayor esfuerzo resultando ser, a su vez, lo más atractivo del trabajo, ha sido la cobertura del último de los objetivos: aplicar el entendimiento de lo anterior (estilos de liderazgo) a los líderes de las cinco mayores compañías mayores por capitalización. Ha sido enriquecedor leer sobre los orígenes y la rápida evolución de las famosas compañías tecnológicas, así como introducirme en las personalidades y las formas de dirigir de cada uno de sus conocidos *CEOs*.

He comprobado cómo los perfiles de los responsables de dichas compañías varían considerablemente de unas a otras, pero el estilo de liderazgo presenta en la mayoría de los casos, atributos comunes que facilitan el éxito de la compañía. Se hace evidente en el análisis que el líder óptimo no presenta un perfil único, sino que será aquel que recoja las características de cada estilo de liderazgo y aplique en cada momento aquellas que sean más convenientes: una persona cuya forma de actuar inspire a su equipo y haga de ellos futuros líderes capaces de tomar sus propias decisiones; creativa, capaz de pensar en alternativas que

puedan ser eficaces ante situaciones desconocidas; una persona que actúe de la manera que considera mejor para la empresa en conjunto; alguien con visión a largo plazo cuyo objetivo profesional coincide con la misión de la compañía en la que trabaja; un individuo capaz de percibir los errores como “experiencias de sabiduría” y de arriesgarse; una persona empática, comunicativa... Y, lo más importante, una persona que sea capaz de transmitir todas estas habilidades a su equipo con el objetivo de que éste llegue a ser capaz de generar las capacidades para suceder al líder.

Por último, considero relevante destacar que el líder no necesariamente será aquella persona con posición más importante en una organización (jefe situacional), sino aquella otra que cuenta con el respeto, la admiración y la confianza de su equipo y que siempre será visto como tal independientemente de cual sea su posición oficial en la jerarquía de la organización.

En definitiva, “Auctoritas” –ascendencia- (enfoque de rasgos vs enfoque situacional – “Potestas”-) como característica esencial del individuo que lidera; enfoque conductual en todo caso (orientación a las personas lideradas y a las actitudes); y liderazgo adaptativo, en todas aquellas situaciones en las que las características del “New normal” (VUCA) se ponen de manifiesto. De una u otra forma, aun con perfiles personales diferenciados, ése es el perfil de liderazgo de las organizaciones líderes mundiales, algunos de cuyos ejemplos se han analizado someramente en este estudio.

7) REFERENCIAS

Almirón-Arévalo, V., Tikornirova, A., Trejo-Toriz, A.C., García-Ramírez, JM. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. <http://hdl.handle.net/10481/34629>

Anita Sarkar., (2015). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership, Vol 30, No.3, PP.9-1, Emerald Group Publishing, Development and Learning in Organizations.

Backer, L.C. (2013). Transational Corporations' Outward Expression of Inward Self – Constitution: The Enforcement of Human Rights by Apple, Inc. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 20, 805 – 1445.

Barber, Herbert F. "Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience." *Journal of Management Development* 11, no. 6 (1992): 4-12.

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656 – 665.

Beattie, A. (2018). Steve Jobs and the Apple Story. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/fundamental-analysis/12/steve-jobs-apple-story.asp>

Bennett N, Lemoine G (2014), 'What VUCA really means for you', *Harvard Business Review*, Vol. 92, 1/2, p. 27, [Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 14 November 2014]

Bhan, S (2017 noviembre 7). Interview: Microsoft CEO Satya Nadella on Leadership, Culture, Competition and Cricket. *News18*. <https://www.news18.com/news/tech/interview-microsoft-ceo-satya-nadella-on-leadership-culture-competition-and-cricket-1569963.html>

Carmichael, E. (2015, noviembre 15). Mark Zuckerberg's top 10 rules for success. <https://youtu.be/HMpWXQpogqI> Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HMpWXQpogqI>

Fiedler, F. (1967): *A Theory of Leadership Efectiveness*, Ed. Mc-Graw-Hill Nueva York.

Flower, J. (1995). A conversation with Ronald Heifetz: A leadership without easy answers. *The Healthcare Forum Journal*. Vol. 38, pag. 4.

Ganga, F., Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, Vol 19 (1) pag. 52 - 77.

Gardner, J. (1990): *On leadership*, Ed. Free Press, NuevaYork.

Heifetz, R., Linsky, M., Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. *Harvard Business Press*.

Heifetz, R. (1997). *Leadership without easy answers*. Londres: Harvard University Press.

Heifetz, R., Linsky, M., Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. *Harvard Business Press*.

Hosch, W.L., Hall, M. (2018). Google Inc. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/Google-Inc>

Husain, H. (2017, septiembre 26). 5 leadership qualities of Satya Nadella that changed Microsoft's fortunes. *TaskDue*. Recuperado de <https://blog.taskque.com/leadership-qualities-satya-nadella/>

Indo European Roots, en William Morris, comp., *The American Heritage Dictionary of the English Language* (Boston, Houghton Mifflin, 1969), pag. 1526.

Jiménez, R. (20 de febrero 2014). Facebook compra Whatsapp por más de 13.800 millones de euros. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/tecnologia/2014/02/19/actualidad/1392848898_360807.html

Joseph, C. (2015). 5 Mark Zuckerberg Leadership Style Commandments. *Driving Business Connections*. <http://www.josephchris.com/5-mark-zuckerberg-leadership-style-commandments>

Kim, E. (2015, 10 de agosto). Larry Page explains why he chose the name ‘Alphabet’ for his new big Company. *Business Insider*. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/why-googles-new-name-is-alphabet-2015-8>

Kishore Kumar Das & Aftab Ara., (2014). Leadership in VUCA WORLD: A Case of Lenovo, *International Journal of Current Research*, Vol.6, Issue, 04, pp.6410-6419, April, 2014.

Lan, E. (2016). 6 aspectos clave sobre el liderazgo de Mark Zuckerberg. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/281406>

Lashinsky, A. (2015). Apple’s Tim Cook leads different. *Fortune*. <http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook/>

Mackey, Richard H. Sr. *Translating Vision into Reality: the Role of the Strategic Leader*. (Carlisle Barracks, PA: US Army War College, 1992), 10. Footnote: 15.

Mann, León (1997) *Elementos de Psicología Social* Editorial LIMUSA, S. A. de C. V. GRUPO NORIEGA EDITORES. Balderas 95, México, D. F.

Meyer, P. (2017). Apple Inc. Organizational Culture: Features and Implications. Panmore Institute. <http://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications>

Momentos destacados en la historia de Microsoft (2015, abril 4). *Microsoft Prensa*.
<https://news.microsoft.com/es-es/2015/04/06/historia-microsoft-40-aniversario/>

Murray, S. (2011, 15 de marzo). The 8 most important qualities of leadership at Google. RealTime Performance. Recuperado de <http://www.realtimeperformance.com/blog/the-8-most-important-qualities-of-leadership-at-google/>

Palmer, A. (2017, noviembre 27). Microsoft has been completely reborn under CEO Satya Nadella. *TheStreet*. Recuperado de <https://www.thestreet.com/slideshow/14209806/1/microsoft-gets-rebooted-under-ceo-satya-nadella-here-are-his-6-biggest-achievements.html>

Reeves, M. (2015). Couldn't survive with one strategy. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2015/08/google-couldnt-survive-with-one-strategy>

Sharon Daloz Parks, *Leadership Can Be Taught* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); and Dean Williams, *Real Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2005).

Shullman, S. L. (2017). Leadership in counseling psychology: Dilemmas, ambiguities, and possibilities. *The Counseling Psychologist*, 45, 910–926.

Sullivan, J. (2012 January 16). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. Ere.net. <http://www.ere.net/2012/01/16/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>.

Sullivan, J. (2012 October 22). Talent strategies for a turbulent VUCA world—shifting to an adaptive approach. Ere.net. <http://www.ere.net/2012/10/22/talent-strategies-for-a-turbulent-vuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach>.

Tandon, S. (2017, noviembre 8). Microsoft CEO Satya Nadella's leadership mantra is all about empathy. *Quartz India*. Recuperado de <https://qz.com/1122336/microsoft-ceo-satya-nadellas-leadership-mantra-is-all-about-empathy/>

Torres, R., Reeves, M., Love, C. (2011). Adaptive Leadership. *The Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/documents/file67908.pdf>

Torres, R., Reeves, M., Love, C. (2011). Adaptive Leadership. *The Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/documents/file67908.pdf>

Towers, P. (2017). Leadership Strategy: How the CEO's of the World's Top 5 Tech Companies choose to lead. *Task Pigeon Blog*. <https://blog.taskpigeon.co/leadership-strategy/>

Worstell, T. (2013, 21 de junio). Lessons from Google's Management Style. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/timworstell/2013/06/21/lessons-from-googles-management-style/#479c05806034>