

DBA

IN MANAGEMENT AND TECHNOLOGY

Universidad Pontificia Comillas

Doctorate of Business Administration in Management and Technology

Éxitos, fracasos y aprendizajes en la transformación de grandes organizaciones

Autor: Marcelino Oreja Arburúa
Directores: Dr. Javier Morales Mediano

Madrid | Febrero 2024

PRÓLOGO

Esta tesis es uno de los ejercicios más complejos y completos que he realizado a lo largo de mi carrera. Ha sido una combinación de esfuerzo y de satisfacción que me ha dado la oportunidad de compartir experiencias con un extraordinario grupo de ejecutivos españoles.

He tratado de aunar lo aprendido en los cursos de doctorado con mi actividad profesional, mi conocimiento del mundo empresarial y el acceso a la información necesaria para poder contestar a las preguntas de mi tesis.

Reconozco que elegí el método cualitativo porque pensé que resultaría sencillo analizar varias entrevistas de las que extraer un resultado. Nada más lejos de la realidad. Seleccionar y entrevistar a 40 personas relevantes del mundo empresarial español ha sido un trabajo difícil e intenso.

Quiero agradecer el cariño y la entrega con la que los entrevistados han estado dispuestos a perder una parte de su tiempo para contestar a mis preguntas. Las entrevistas grabadas y después transcritas en más de 800 folios me han permitido extraer interesantes conclusiones que espero sean útiles para futuros investigadores, así como para directivos y empresarios que pretendan transformar su organización.

Tengo también que agradecer a Marta, mi mujer, su paciencia y entrega en estos tres años. No solo ha aceptado las horas de estudio, sino que me ha ayudado a transcribir parte de las entrevistas. Sin ella, este trabajo no habría sido posible. A mis hijos, Rafael, Jaime, Cayetana, Marcelino y a mis padres, por todas las horas que les ha robado escribir esta tesis.

Por último, quiero agradecer a mi director, Javier Morales Mediano, su constante apoyo, insistencia y supervisión.

RESUMEN

Esta investigación describe los factores de éxito y de fracaso en los procesos de transformación empresarial. Se basa en entrevistas a 40 ejecutivos españoles, cuyas experiencias y perspectivas ofrecen una visión profunda sobre la transformación organizacional.

La abundante literatura sobre esta materia señala la importancia que ha cobrado la transformación en un contexto de cambio constante, no solo tecnológico. Los autores consultados abordan los procesos de transformación desde un liderazgo definido como crucial. En particular, resaltan el liderazgo transformacional frente al transaccional. Además de definir conceptos como "organización ambidiestra", la literatura señala la importancia de que la empresa cuente con una visión compartida y que garantice la comunicación efectiva para el éxito del cambio organizacional.

Cabe resaltar cómo Errida y Lofti (2021) establecen 12 categorías relevantes para la implementación exitosa de una transformación. Pueden agruparse en cuatro: comunicación, visión, participación de los grupos de interés e implicación y liderazgo de la alta dirección.

La investigación explora la adaptación y evolución de las organizaciones en un mercado cambiante y destaca la importancia de la transformación organizacional para la supervivencia y el éxito empresarial. Sus páginas presentan como palancas y errores en la transformación aspectos como la cultura empresarial, el equipo, la estructura de capital, la estructura organizativa, la tecnología y, sobre todo, el liderazgo.

El texto adopta una metodología de investigación cualitativa, enfocada en el proceso de análisis de datos provenientes de la información generada a partir de las 40 entrevistas realizadas.

A la hora de transcribir, organizar, categorizar y estructurar la información –un auténtico desafío–, se han utilizado soluciones de *software* de análisis cualitativo, también conocidas como *software* para el análisis de datos cualitativos asistido por ordenador (CAQDAS, por sus siglas en inglés). El análisis de los datos culmina con la integración de las categorías y subcategorías en una narrativa teórica organizada de manera temáticamente coherente. Todos los casos quedan así representados de forma integral, al tiempo que facilitan la extracción de conclusiones significativas a partir de los datos cualitativos.

El conocimiento de los factores de éxito y de fracaso en la transformación organizativa es fundamental en un mundo empresarial en constante cambio. Los factores de éxito incluyen, entre otros, la comunicación efectiva, la formación continua en equipo y la búsqueda de metas a largo plazo. La resistencia al cambio y la comunicación ineficaz, la selección inadecuada de personal y la falta de diversidad en el equipo son algunos de los errores analizados. La falta de reconocimiento y retribución adecuada, así como la ausencia de objetivos claros, también son áreas propensas a errores. Además de enunciarlos, la investigación contrasta todos estos factores de éxito y fracaso en la transformación con la literatura existente.

Destacan las palancas necesarias para el éxito y los errores que se cometen en la transformación de organizaciones empresariales. Esta investigación enriquece la literatura existente al abordar el aspecto emocional de la transformación y al proporcionar herramientas concretas para líderes en procesos de cambio. Al final, se reconocen las limitaciones del estudio, como la representatividad de la muestra, y se sugieren futuras líneas de investigación, incluyendo la exploración en diferentes contextos culturales.

Esta tesis contribuye significativamente al campo de la transformación organizacional al abordarla desde un enfoque práctico respaldado por evidencia empírica. Como conclusión, destacan la importancia de la comunicación, del

aprendizaje continuo y de la planificación a largo plazo en el contexto actual de un entorno empresarial cambiante e incierto.

CONTENIDO

PRÓLOGO	3
RESUMEN	5
CONTENIDO	9
Lista de abreviaturas y acrónimos	13
Índice de tablas.....	14
Índice de figuras	15
1 INTRODUCCIÓN	17
1.1 Ámbito de la investigación.....	17
1.2 Trayectoria laboral y personal.....	20
1.3 Motivación personal.....	22
1.4 Impacto en la sociedad.....	23
1.5 Propósito, objetivos y preguntas de investigación	24
1.6 Estructura del trabajo	25
2 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	29
2.1 La importancia de la transformación organizacional	29
2.2 El liderazgo en la transformación	30
2.3 La transformación organizacional	32
2.4 Evolución del concepto de organización.....	39
2.5 El concepto de organización ambidiestra.....	44
2.6 Éxitos y fracasos en la transformación	46
2.6.1 Factores de éxito en la transformación.....	48
2.6.2 Factores de fracaso en la transformación de organizaciones.....	50
2.7 Brecha abordada en la investigación.....	53
3 DISEÑO Y METODOLOGÍA	57
3.1 Enfoque de investigación	57
3.2 Metodología.....	59
3.3 Limitaciones de la metodología	61

3.4 Muestra	62
3.5 Las entrevistas	63
3.5.1 Preparación de las entrevistas	63
3.5.2 El guion	64
3.5.3 Contacto.....	67
3.5.4 Realización de la entrevista	68
3.6 Análisis de datos.....	69
3.6.1 La transcripción	70
3.6.2 NVivo	72
3.6.3 Proceso de análisis: la codificación	76
4 RESULTADOS.....	81
4.1 Objetivos de la transformación.....	82
4.1.1 Objetivos de la organización.....	84
4.1.2 Objetivos por sector	86
4.1.3 Objetivos impuestos por la sociedad	89
4.2 Palancas	90
4.2.1. La estructura organizativa	92
4.2.2 El equipo como palanca	95
4.2.3 El liderazgo como palanca	101
4.2.4 La cultura empresarial como palanca	104
4.2.5 La estructura de capital	107
4.2.6 La tecnología como palanca	112
4.3 Errores.....	114
4.3.1 Error en la estructura organizativa.....	117
4.3.2 Error en el liderazgo	120
4.3.3 Error en la cultura.....	122
4.3.4 Errores en el equipo	125
4.3.5 Error en la estructura de capital.....	129
4.3.6. Errores en la tecnología	131
4.4 Inspiración	133
4.5 Enseñanzas para el futuro.....	137

4.5.1 Aprendizaje	140
4.5.2 Arrepentimientos	142
4.5.3 Impacto personal	144
4.5.4 Motivación	146
4.6 Catálogo de buenas prácticas	147
4.6.1. Fomentar la comunicación directa y efectiva.....	148
4.6.2. Priorizar la formación y el aprendizaje continuo.....	149
4.6.3. Establecer metas y objetivos claros a largo plazo	150
5 DISCUSIÓN	151
5.1. Las palancas para el éxito de una transformación	151
5.1.1. La estructura organizativa	153
5.1.2 Equipo	153
5.1.3 El liderazgo	154
5.1.4 Cultura de la empresa	158
5.1.5 Estructura de capital	159
5.2 Los errores o factores de fracaso	159
5.2.1 Resistencia al cambio	160
5.2.2 Error en la comunicación	162
5.2.3 Error en la formación y el aprendizaje	162
5.2.4 Error en la planificación estratégica	163
5.2.5 Error en el liderazgo	165
5.2.6 Error en el equipo	166
5.2.7 Error en la estructura de capital	167
5.3 Buenas prácticas	168
5.3.1 Buenas prácticas en comunicación directa	169
5.3.2 Buenas prácticas en formación y aprendizaje continuo	170
5.3.3 Buenas prácticas en el establecimiento de metas a largo plazo	170
6 CONCLUSIONES	173
6.1 Contribuciones teóricas.....	173
6.2. Contribuciones prácticas	174
6.3. Limitaciones.....	177

6.4. Futuras líneas de investigación.....	178
REFERENCIAS	181
ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO	193
ANEXO 2. GUION DE LAS ENTREVISTAS	195
ANEXO 3. CORREO TIPO ENVIADO	197
ANEXO 4. ENTREVISTADOS.....	199
ANEXO 5. CV DE LOS ENTREVISTADOS	203
ANEXO 6. TABLAS	221

Lista de abreviaturas y acrónimos

COVID-19	Coronavirus Disease 2019 Virus SARS-CoV-2.
I+D	Investigación y Desarrollo.
RENFE	Red Nacional de Ferrocarriles Españoles.
ADIF	Administrador de Infraestructuras Ferroviarias.
FEVE	Ferrocarriles de Vía Estrecha, una empresa pública de ferrocarriles.
RAE	Real Academia Española.
ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.
CEO	Chief Executive Officer.
CFO	Chief Financial Officer.
IT	Information Technology.
MBA	Master of Business Administration.
CAQDAS	Computer Aided Qualitative Data Analysis (<i>Software</i> de análisis de datos cualitativo).
NVivo	<i>Software</i> de análisis de datos cualitativos mencionado en el texto.
MAXQDA	Max Qualitative Data Analysis (<i>Software</i> de análisis de datos cualitativo).
ATLAS.ti	<i>Software</i> de análisis de datos cualitativo.
IBEX 35	Índice Bursátil Español 35.
EY	Ernst & Young.
LH	Luis Huete.
FCC	Fomento de Construcciones y Contratas.
MIT	Massachusetts Institute of Technology.
LLyC	Llorente y Cuenca.
ESG	Environmental, Social, Governance.
PANAM	Panamerican Airlines.
KPI	Key Performance Indicator.

Índice de tablas

Tabla 1. Síntesis de los enfoques y estudios de la literatura científica sobre el cambio organizacional.....	39
Tabla 2. Resumen de la realización de las entrevistas.....	71
Tabla 3. Tabla de atributos.....	75
Tabla 4. Árbol de Códigos.....	78
Tabla 5. Listado de las entrevistas realizadas pertenecientes al IBEX 35, Empresas, Empresas Familiares, Consultoras, Empresarios y Exdirectivos.....	227
Tabla 6. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de “Palancas de Transformación”	229
Tabla 7. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de “Errores de Transformación”	231
Tabla 8. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de “Inspiración”.....	234
Tabla 9. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de “Experiencia”	236

Índice de figuras

Figura 1. Taxonomía de la literatura del cambio.....	36
Figura 2. Evolución de las teorías sobre la organización	40
Figura 3. Interfaz	74
Figura 4. 20 palabras más repetidas en referencias de "Objetivos"	83
Figura 5. Peso de cada subcódigo de la categoría "Objetivos"	84
Figura 6. 20 palabras más repetidas en referencias de "Palancas"	91
Figura 7. Peso de cada subcódigo de la categoría "Palancas"	92
Figura 8. 20 palabras más repetidas en referencias de "Errores"	115
Figura 9. Peso de cada subcódigo de la categoría "Errores"	116
Figura 10. 20 palabras más repetidas en referencias de "Inspiración"	133
Figura 11. Peso de cada subcódigo de la categoría "Inspiración"	135
Figura 12. 20 palabras más repetidas en referencias de las subcategorías "Aprendizajes, arrepentimientos, impacto personal y motivación".	138
Figura 13. Peso de cada subcódigo de la categoría "Experiencia"	139

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Ámbito de la investigación

Uno de los mayores retos de cualquier organización empresarial es su capacidad de adaptación al cambio, su transformación o evolución para mejorar su posición en el mercado y su capacidad de dar respuesta a los distintos grupos de interés (Dempsey et al., 2022). Para el consultor especializado en innovación y estrategia empresarial Xavier Marcet (2022), una organización es un equilibrio entre continuidad y cambio, entre presente y futuro, entre explorar y explotar. Puesto que no es sencillo alcanzar y mantener este equilibrio, en las últimas décadas ha crecido el interés sobre cómo acometer con éxito procesos de transformación empresarial que impliquen a toda la organización. En la segunda década del siglo XXI, se aceptaba como un hecho que solo el 30% de las empresas implementa con éxito un proceso de transformación (Jones et al., 2019).

La mayoría de las investigaciones sobre transformación de organizaciones se ha centrado en analizar los factores de éxito (por ejemplo, Dempsey et al., 2022; Errida y Lofi, 2021). En cambio, los estudios sobre los factores de fracaso son mucho más limitados. Sin embargo, como señalaban Dempsey et al. (2022), el análisis con este enfoque resulta crucial para el aprendizaje de aquellas organizaciones que se enfrentan a un proceso de cambio. Debe determinarse por qué, a pesar de conocer y ser conscientes de todos los cambios que es necesario ejecutar, a veces se fracasa en su implementación. A menudo, no acometer determinados cambios pone en peligro el futuro de la organización.

Por otro lado, la mayor parte de la literatura se centra en el estudio de casos concretos, por lo que es difícil tener una visión global de los retos, éxitos y fracasos en este tipo de procesos (Dempsey et al., 2022).

Esta investigación se centrará en comprender en profundidad los factores de éxito y de fracaso que acompañan cualquier proceso de transformación empresarial. En ella, analizaré procesos de transformación de forma práctica, guiado por directivos que están acometiendo o han acometido retos semejantes en las compañías que lideran o han liderado. Cualquier alto ejecutivo que haya puesto en práctica un proceso de transformación cosecha éxitos y fracasos. Sin duda, esta experiencia acumulada podría contribuir al conocimiento teórico sobre transformaciones y, ante todo, a su puesta en práctica. Por eso, este trabajo abordará el estudio de este tipo de procesos desde el punto de vista del directivo.

La evolución de las grandes organizaciones cobra especial relieve en un mundo tan cambiante como el actual. Cada vez más, modelos disruptivos y novedosos amenazan a las organizaciones. El liderazgo (y la supervivencia) de muchas empresas se ha visto alterado por la llegada de nuevas compañías a su mercado (Al-Haddad y Kotnour, 2015). De hecho, según Foster y Kaplan (2001), la vida media de las empresas más importantes del mundo ha pasado de aproximadamente 65 años en 1955 a apenas 15 años a comienzos del siglo XXI. Estos autores, que investigaron durante años este fenómeno, utilizaron como muestra las 500 corporaciones que pertenecen al prestigioso índice de la agencia de calificación de riesgos Standard&Poors; esto es, las primeras 500 empresas norteamericanas por capitalización bursátil.

De acuerdo con sus pronósticos (Foster y Kaplan, 2001), la edad media de las empresas seguirá cayendo. Arguyen como principal motivo que las corporaciones no solo se ven forzadas a competir, sino que acaban siendo aniquiladas por una nueva generación de empresas que aprovechan el poder de las tecnologías para crecer de forma exponencial.

Empresas como Exxon, Standard Oil, Mobil o Shell estaban entre las primeras 10 empresas del mundo por tamaño en 1980. Hoy ninguna de ellas se encuentra en esa clasificación que, en cambio, lideran empresas que entonces eran prácticamente desconocidas, como Apple, o que no existían, como Facebook, Amazon o Google

(Bilello, 2018). A pesar de que las cuatro compañías destronadas son energéticas, posiblemente habrían mantenido su posición de liderazgo de haberse sabido adaptar las nuevas circunstancias.

Los cambios regulatorios, los nuevos hábitos de consumo o las nuevas tecnologías ponen en peligro posiciones de dominio que parecían inalterables (Al-Haddad y Kotnour, 2015). Quizás el ejemplo más gráfico sea el de Kodak. Aunque dominaba las técnicas de fotografía digital, esta compañía renunció a explotarla y se mantuvo firme en su actividad de fotografía en papel. En 2012, tuvo que declararse en bancarrota (Gershon, 2013).

Estas dinámicas, además, se han agravado por lo acontecido desde el año 2020. El impacto de la pandemia de COVID-19 no solo ha acelerado la necesidad de cambio, sino que nos ha abocado a una nueva forma de trabajar y de relacionarnos con el trabajo (Hatami y Hilton, 2021).

La transformación de las empresas cobra hoy una mayor importancia, puesto que hoy más que nunca la rapidez y el impacto de los cambios llenan el entorno de incertidumbre en el que vivimos (Dempsey et al., 2022).

El riesgo de no adaptarse a los cambios es, por tanto, un problema central para los puestos gerenciales. De hecho, yo mismo he sido directivo y creo que hay pocos retos más estimulantes que acometer a tiempo la transformación de la propia organización para lograr así adaptarla a un nuevo entorno. Como señalaron O'Reilly y Tushman (2004), mantener el equilibrio entre la innovación y la actividad convencional de la compañía a lo largo del proceso de adaptación es fundamental para identificar aquellos cambios verdaderamente disruptivos.

Ese equilibrio entre innovación y actividad convencional, que los mismos O'Reilly y Tushman (2004) denominaron gestión ambidiestra, es sin duda uno de los mayores retos al que nos hemos enfrentado los ejecutivos en buena parte de nuestra

carrera. En este sentido, Adizes, Huete y Oreja (2021) describieron la empresa como un barco de dos motores. En uno está toda la potencia del presente y lo que genera los flujos de caja actuales. En el otro está el futuro, asociado a menudo a la capacidad de afrontar la incertidumbre. Si los dos motores no tienen la misma potencia, el barco acaba girando en redondo.

Como parte fundamental del equilibrio que debe mantenerse entre convención y cambio a lo largo de un proceso de transformación, conviene destacar la importancia de comprender a fondo la interrelación entre los factores de éxito y de fracaso. Solo desde esta comprensión cabe establecer un catálogo de buenas prácticas que ayuden y orienten a los líderes en estos procesos de cambio a los que todas las empresas se ven abocadas (Dempsey et al., 2022)

Por último, es posible que el uso indiferenciado de conceptos como “cambio”, “transformación organizacional” y “cambio cultural” genere confusión. Todos estos conceptos se refieren al mismo fenómeno (Parker et al., 2013). En este sentido, cuando los emplee en la presente tesis de investigación, me referiré siempre a la transformación que se debe acometer en una organización empresarial para adaptarse a su entorno y garantizar su futuro.

1.2 Trayectoria laboral y personal

Mi carrera profesional ha sido una sucesión de trabajos en distintos sectores y puestos, pero siempre en posiciones que buscaban transformar la empresa en la que me encontraba. Curiosamente, al pensar de forma retrospectiva sobre estos 25 años de carrera, compruebo que hay muchos puntos en común en las distintas posiciones que he ocupado.

Empecé mi carrera como empresario con tan solo 23 años. Constituí una Agencia de Patentes y marcas, formándome como Agente de la Propiedad Industrial. Además de esa empresa, abrí una franquicia de artículos de regalo, Silverfield, que fue

un auténtico fracaso. En 1997, vendí mi agencia de patentes y marcas al despacho Garrigues, de donde salí en el año 2000. Desde entonces, he ocupado varios puestos de responsabilidad en distintas empresas, siempre relacionados con en el ámbito de la transformación.

En el año 2000, me incorporé como director Internacional de Aldeasa, empresa de *Duty Free* española. Ese año se abolió el *Duty Free* intracomunitario y la empresa estaba amenazada por la pérdida de ingresos en España. El crecimiento internacional se presentaba como una de las salidas más importantes para la compañía. Lo más difícil fue crecer en países de habla no hispana. No solo era un problema de idioma, sino también de cultura y gestión de equipos. Por ejemplo, y a modo de anécdota, cuando nos adjudicamos la gestión de las tiendas de Jordania tuvimos que adaptar los uniformes de los establecimientos de las tiendas a la cultura local.

Después de Aldeasa me seleccionaron como director de desarrollo de Negocio de EMTE, empresa de instalaciones eléctricas, mecánicas y telecomunicaciones. El reto ahí consistió en adaptar una compañía familiar y catalana a un entorno nacional y cambiante. Más adelante, la empresa se fusionó con COMSA. Tuvimos que adaptarnos y crecer, no solo en España, sino a nivel internacional; al final, desarrollamos actividad de instalaciones eléctricas en países tan distintos como Argelia o Polonia. A finales de esa década no fuimos capaces de entender la dimensión de la crisis económica que redujo significativamente las inversiones en infraestructuras. Después de un breve paso por una empresa pública de ferrocarriles, FEVE, que se acabó integrando en RENFE y ADIF, fui nombrado consejero delegado de ENAGÁS, empresa que gestiona la red española de gas.

El desafío en ENAGÁS era transformar una compañía con una cultura de empresa pública, con ingresos garantizados en un 95%, estables y predecibles, a una empresa global y competitiva. Los ingresos regulados en España eran ligeramente decrecientes y la compañía disponía de muchos recursos para acometer el cambio. Aunque pueda parecer contraintuitivo, disponer de mucho tiempo y recursos hace

muy difícil acelerar una transformación. Utilizamos cuatro palancas importantes para el cambio: (1) modificar el entorno de trabajo con una moderna transformación del espacio de oficina, (2) promover el espíritu emprendedor poniendo en marcha un programa de emprendimiento corporativo, (3) elevar la mirada al futuro de la empresa a 25 años y (4) cambiar la forma de relación de los directivos.

Mi experiencia en esos años de trabajo, casi siempre centrada en la transformación, me ha llevado a experimentar éxitos y fracasos y compartirlos con otros líderes empresariales. Por lo demás, en esos años participé en numerosos foros empresariales.

Fui secretario general de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios con 23 años. Desde entonces, he participado en muchas de las organizaciones de los sectores de los que he formado parte. Gracias a ello, tengo estrecha relación con líderes de grandes empresas o empresarios de éxito. Algunos de ellos forman parte de la presente investigación. Mi trayectoria profesional y posición me han permitido acceder a los 40 directivos entrevistados y mantener con ellos un diálogo fluido.

1.3 Motivación personal

Garantizar la supervivencia y evolución de cualquier organización contribuye a la sostenibilidad del empleo y promueve el bienestar de la sociedad. En gran medida, son las grandes empresas las que aseguran la inversión en I+D y desarrollan nuevos modelos de negocio.

No hay ni puede haber una sola receta para afrontar el cambio de una organización. Sin embargo, escuchar las experiencias de aquellos que han acertado y, más aún, de aquellos que han fracasado, puede ser de gran ayuda para todos los que deban enfrentarse a la necesidad de transformar su empresa.

Después de más de dos décadas en puestos directivos, mi conocimiento y acceso a muchos empresarios y ejecutivos ha sido muy útil para poder escribir esta tesis. En este sentido, creo humildemente que, además de todo el trabajo de investigación, mi experiencia laboral me ha ayudado a extraer el máximo de las entrevistas y a obtener las mejores conclusiones.

Mi motivación personal en este trabajo está basada no solo en mi propia carrera, sino en mi interés por profundizar en una materia que conozco por mi propia experiencia. Además, esta tesis puede ayudar a dotar a ejecutivos de herramientas para transformar su empresa y, por tanto, tener un impacto positivo en la sociedad.

1.4 Impacto en la sociedad

Battilana et al. (2010) concluyeron que la correcta transformación de una empresa es clave para su crecimiento e, incluso, para su supervivencia. Toda organización que no se adapta se pone en peligro. Sin embargo, según los mismos autores, el directivo no solo aspira a transformar su organización por razones de supervivencia, sino con el fin de poder ser más útil a la sociedad.

Esta utilidad pasa por adecuarse a los tiempos y a las demandas sociales en entornos cada vez más cambiantes. La transformación es crucial para seguir creando oportunidades de empleo y generar de riqueza para todos los grupos de interés.

En mi experiencia, por ejemplo, la creación de un entorno de intra-emprendimiento no solo permite identificar modelos de negocio útiles para la empresa matriz, sino que además crea un espíritu emprendedor multiplicador y generador de oportunidades para los empleados y el entorno. Iñáqui Ortega (2017) habla de conseguir que las grandes organizaciones colaboren con *start-ups* es una excelente simbiosis. Es lo que describe como el baile entre un elefante y una gacela.

1.5 Propósito, objetivos y preguntas de investigación

Es fundamental que las organizaciones sepan transformarse y adaptarse en un entorno empresarial cambiante (Dempsey et al., 2022). A pesar de que la mayoría de las investigaciones se centren únicamente en los factores de éxito, comprender a fondo los factores de fracaso en los procesos de transformación resulta igual de pertinente (Errida y Lotfi, 2021). Por lo demás, como ya he señalado, una gestión ambidiestra que mantenga el equilibrio organizacional entre la innovación y la actividad convencional a lo largo de todo el proceso de transformación equivale, en la mayoría de los casos, a su éxito.

Por todo ello, el propósito fundamental de este trabajo consiste en entender en profundidad los factores de éxito y de fracaso en los procesos de transformación de organizaciones con un enfoque práctico. Su objetivo consiste en aportar un conocimiento que los líderes empresariales puedan aplicar en contextos cada vez más cambiantes. Para lograr este propósito, sin duda me ha ayudado mi experiencia profesional, que me ha permitido, no solo acceder a los entrevistados, sino obtener de ellos la máxima información.

Con esta investigación se pretende:

- Comprender las motivaciones para llevar a cabo la transformación en cada caso, según el sector y las condiciones de cada organización.
- Analizar los diferentes enfoques de transformación en organizaciones, según hayan sido exitosas o no.
- Analizar las interrelaciones entre los factores de éxito y fracaso.
- Analizar las fuentes de inspiración para llevar a cabo la transformación en la organización.
- Generar un marco conceptual derivado del análisis de los datos que permita contribuir a la teoría existente.

Para conseguir estos objetivos propongo las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las palancas necesarias para transformar una organización?
- ¿Cuáles son los errores a evitar en la implementación de un proceso de transformación?
- ¿Cuáles son los elementos de un catálogo de buenas prácticas?

Estas preguntas no nacen de un interés puramente especulativo. De una parte, buscaré responderlas a la luz de la experiencia acumulada de los líderes empresariales entrevistados. Ciertamente, la elaboración teórica y contraste bibliográfico de sus respuestas permitirá identificar las palancas y errores útiles para otras organizaciones allí donde estos directivos solo hablen de sus éxitos y fracasos. Sin embargo, y como he señalado, la perspectiva de esta investigación está arraigada en la práctica y hace suyo el punto de vista del actor principal de los procesos de transformación.

La tesis espera cubrir un hueco en la literatura académica que aborda la transformación empresarial de las organizaciones. No he encontrado en la literatura ningún estudio sobre los motivos de éxito o fracaso en una transformación enfocado desde el punto de vista del líder empresarial. Sería exagerado afirmar que solo una investigación podrá rellenar un hueco tan grande. Sin embargo, espero que, gracias a las entrevistas realizadas y al método cualitativo usado para analizarlas, esta investigación contribuya a abordar con más detalle las particularidades del punto de vista del directivo que se enfrenta a un proceso de transformación.

1.6 Estructura del trabajo

La investigación está estructurada en seis capítulos que se dividen en secciones, subsecciones y puntos. Cada uno de ellos está debidamente numerado para facilitar la lectura del documento.

El primer capítulo, ya presentado, es la introducción. Debe servir para contextualizar la investigación. Comienza con el ámbito y la justificación de la investigación poniendo de manifiesto lo que ha sido mi trayectoria laboral y personal que contribuye de forma decisiva a este trabajo. A continuación, aparecen el propósito y objetivo de la tesis y las preguntas de investigación que se abordan.

En el segundo capítulo, muestro la revisión de la literatura. Aquí resalto la importancia que tiene la transformación de las organizaciones en la literatura. Hay un gran interés en las distintas teorías y metodologías expuestas para acometer la transformación. En este capítulo, nos adentramos en la abundante documentación para la transformación de organizaciones, incluso en estudios de casos concretos.

Este capítulo empieza analizando la importancia de la transformación organizacional, así como el liderazgo en la transformación. Esto resulta especialmente importante ya que se trata de entender la transformación desde el punto de vista del líder. Especialmente relevante es el concepto de organización ambidiestra establecida por Tushman y otros autores. La doble vertiente de explorador y explotador es clave en todo proceso de transformación.

Por último, este capítulo recoge los motivos de éxito y fracaso descritos por distintos autores. No he encontrado en ningún caso el análisis estructurado de las opiniones de un conjunto de directivos que permitan analizar éxitos y fracasos en la transformación de organizaciones empresariales. Esta es sin duda la mayor aportación de este trabajo tras haber revisado la literatura actual sobre transformación.

En el tercer capítulo detallo el diseño y la metodología utilizada en este estudio. La metodología utilizada es la teoría fundamentada (o *Grounded Theory*) tal y como la desarrollaron Glaser y Strauss en 1967. He realizado 40 entrevistas a primeros ejecutivos de empresas que representan una amplia muestra del sector empresarial español.

El capítulo explica cómo se ha organizado y puesto en práctica el estudio cualitativo realizado. También se incluye aquí una revisión detallada de los distintos programas informáticos que se suelen utilizar en la investigación cualitativa. Detallo cómo se seleccionó la muestra, cómo se realizaron las entrevistas y cuál fue el guion que siguieron. Por último, dedico un apartado al análisis de datos y la codificación necesaria para obtener resultados. Para presentar visualmente el análisis de la información recopilada, he incluido una serie de gráficos y nubes de palabras.

El capítulo cuarto consiste en la presentación de los resultados de las entrevistas realizadas sobre transformación organizacional desde el punto de vista de los directivos. Para ello, he diseccionado y analizado meticulosamente la transcripción de cada entrevista (y los códigos correspondientes) para exponer ideas e identificar puntos de vista desde su especificidad y diferencia. Varias citas literales de las entrevistas acompañan estas primeras conclusiones, de modo que cada una se refuerza y/o aclara. Las conclusiones siguen la estructura de códigos presentada en el tercer capítulo.

En el capítulo quinto, presento la discusión crítica de los resultados. Esta discusión supone el cierre de toda la investigación que en última instancia sirve para responder a cada una de las preguntas de la tesis. Es aquí donde se recurre a la bibliografía académica, a las fuentes profesionales y a las aportaciones de las entrevistas cualitativas.

Por último, el capítulo sexto presenta las conclusiones y resultado de la investigación. De un parte, el resumen de las conclusiones junto con sus implicaciones teóricas. De otra, las distintas limitaciones además de una invitación a seguir investigando.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 La importancia de la transformación organizacional

De acuerdo con Parker et al. (2013), hasta 1960 se entendía que las empresas altamente estructuradas necesitaban estabilidad y certeza para operar. Sin embargo, con el surgimiento de la producción en masa, de los cambios a nivel tecnológico y de su efecto en los mercados globales, la necesidad de entender cómo transformar las organizaciones para adaptarlas a esas nuevas circunstancias fue incrementando progresivamente (Parker et al., 2013). De hecho, la globalización, la creciente incertidumbre de los mercados y las continuas disrupciones tecnológicas han generado la conciencia dentro de la comunidad académica de que la transformación de las organizaciones es un factor no solo encaminado a asegurar su éxito, sino a garantizar su propia existencia (Al-Haddad y Kotnour, 2015).

En las últimas décadas del siglo pasado, la transformación organizativa fue acaparando más atención e interés, al tiempo que se multiplicaban las evidencias que demostraban la agilidad de las empresas más pequeñas (Birch, 1979; Carlsson, 1992). En otras palabras, durante ese periodo se produjo una transición desde una economía dominada por la planificación (*managed economy*) hacia otra regida por la adaptación (*entrepreneurship economy*) (Audretsch y Thurik, 2001).

En sintonía con estos cambios, en la literatura científica han empezado a proliferar los trabajos que hablan de transformación o cambio organizacional. Como señalan Parker et al. (2013), estos términos no siempre son intercambiables, aunque compartan un mismo objetivo subyacente: lograr adaptar las organizaciones a las condiciones del entorno para satisfacer las demandas de los mercados en espacios cada vez más inciertos.

De hecho, la frontera entre el concepto de “cambio” o “evolución” y el de “transformación” resulta un tanto difusa (Vora, 2015). En líneas generales, el cambio suele referirse a cualquier modificación espontánea o inducida que tiene lugar en una organización. Puede abarcar desde pequeñas mejoras incrementales (centradas en ajustes, procesos, estructuras o estrategias), hasta cambios sustanciales que implican una revisión profunda de algunos o todos los elementos (Van Tonder, 2004). La transformación, por su parte, implica un cambio profundo y transversal en la organización que afecta a su cultura, valores, modelo de negocio o, incluso, a la propia dirección estratégica (Tushman y Romanelli, 1985). Algunos académicos que incorporan a su investigación la perspectiva profesional, como Ashkenas (2015), advierten de que, cuando solo se aspira a realizar un cambio meramente incremental, o cuando la transformación no es suficientemente clara, el riesgo de fracaso en el proceso acaba siendo muy elevado.

2.2 El liderazgo en la transformación

Uno de los temas en los que se ha hecho especial énfasis en la literatura ha sido el estudio del liderazgo en la transformación (Burns, 1978; Shvindina, 2017). Este liderazgo afronta el desafío de mantener la ventaja competitiva de una organización en entornos empresariales turbulentos. El liderazgo, entendido como la capacidad de crear el marco de trabajo idóneo para el desarrollo de cambios continuos, ha sido de especial interés para la literatura científica (Jung et al., 2008; Sarros et al., 2008; Gumusluoğlu e İlsev, 2009; Wang et al., 2011).

Gumusluoğlu e İlsev (2009) destacan la importancia del apoyo externo en el proceso de innovación. Así, su investigación sugiere que el apoyo técnico y financiero originado fuera de la misma organización puede llegar a proporcionar mejores resultados en este aspecto que la creación de un entorno interno favorable. El creciente peso que tienen las nuevas tecnologías en la sociedad y el sistema productivo no han restado importancia al liderazgo, llegando a tener más influencia

que otros factores en los procesos más avanzados de la transformación digital (Porfirio et al., 2021).

Según Tichy y Devanna (1986), el tipo de liderazgo transformacional necesario aparece cuando se dan los elementos de cambio, de innovación y de espíritu empresarial. Ambos autores establecieron que este liderazgo se compone de motivación inspiradora, influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual. Tanto Jung y Sosik (2002) como Avolio y Bass (2004) demostraron que el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con la cohesión, la eficacia organizativa, la satisfacción de los empleados con su superior y con el rendimiento percibido del grupo.

Este tipo de liderazgo transformacional se diferencia del liderazgo transaccional en que no se centra en promover los intereses particulares marcando objetivos y controlando resultados, sino que entiende que los empleados son el recurso más valioso de la empresa. El liderazgo transformacional enfatiza aspectos como las emociones y los valores, además de fomentar la creatividad en el entorno laboral (García-Morales et al., 2012). En este sentido, el liderazgo transformacional transmite la importancia de tener un propósito compartido, creando una visión conjunta e inspirando unos valores sobre los que avanzar hasta su consecución, algo que se mostró clave en el desempeño organizacional en escenarios inciertos (Argyris y Schön, 1997).

Dada la relevancia del liderazgo del equipo gestor en los procesos de transformación, es necesario atender y considerar su visión, experiencia y comprensión sobre la transformación organizacional en cualquier investigación sobre el tema. No obstante, no hay que olvidar que la transformación de organizaciones es un fenómeno complejo, abierto a la intervención e interacción de múltiples factores. En este sentido, Oreg y Berson (2019) subrayan la necesidad y el reto de abordar este fenómeno de manera integrada. Este énfasis evidencia no solo la relevancia de tener un estilo

determinado de liderazgo, sino una visión conjunta de los diferentes factores que afectan al fenómeno.

2.3 La transformación organizacional

A pesar de la importancia de la transformación para las organizaciones en el contexto actual, existe el consenso de que la tasa de éxito de una transformación está por debajo del 30%. Según los autores que han calculado este porcentaje (Jones et al., 2019), la tasa aumentaría si, además de conocer en profundidad los motivos de éxito y de fracaso más comunes, el fenómeno de la transformación organizacional se enfocase de manera holística.

Según he podido observar, la literatura académica, en cambio, sí asume esta perspectiva y aborda el fenómeno de la transformación de forma integral. Tal vez por eso, los estudios en la materia son prolijos y complejos: las distintas dimensiones del proceso de transformación se estudian desde diferentes disciplinas, dificultando una síntesis final e integradora de todo lo escrito sobre el tema. Por ejemplo, Al-Haddad y Kotnour (2015) señalan que, junto a los estudios sobre la función de la gestión propios de las ciencias empresariales, el fenómeno se ha abordado también desde la sociología, la psicología y hasta desde la ingeniería.

El *management* empezó a interesarse por el cambio organizacional en el último tercio del siglo XX, a raíz de las crisis del petróleo y del advenimiento de las tecnologías de la información (Usdiken y Kipping, 2020). Así, en 1974, Drucker definió la gestión como un proceso de realización de tareas con la ayuda de otras personas y recursos (Drucker, 1974). Este autor sostiene que las empresas deben gestionarse equilibrando las diferentes metas y objetivos organizacionales. Esta práctica de *management* se designa con un término propio y bastante popular, la llamada “gestión por objetivos” (Drucker, 1986). Más adelante, Weihrich y Koontz (1993) definieron las cinco funciones principales de la gestión:

- 1) Planificación. Establecimiento de una misión y una visión y prepararse para el futuro.
- 2) Organización. Creación de la estructura formal de los roles de las personas en la empresa.
- 3) Dotación de personal. Contratación de personas para cubrir los puestos en la estructura organizativa.
- 4) Liderazgo. Capacidad de influencia y dirección en los empleados dirigida a su cumplimiento voluntario de objetivos individuales y metas comunes.
- 5) Control. Seguimiento y corrección del desempeño de los empleados para garantizar que se ajusten a las metas y objetivos establecidos.

Kouzes y Posner (1995) sugirieron que las cinco prácticas principales de liderazgo, o de lo que ellos denominan "liderazgo ejemplar", consiste en modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, permitir que otros actúen y alentar el corazón. Por su parte, Northouse (2007) definió el liderazgo como un proceso mediante el cual una persona influye y dirige a otros para lograr un determinado objetivo o alcanzar una meta común.

Griffith-Cooper y King (2007) definieron el liderazgo del cambio como un conjunto de principios, técnicas o actividades aplicadas a los aspectos humanos del proceso a fin de influir en la aceptación intrínseca y al mismo tiempo reducir la resistencia. Para estos autores, los líderes del cambio son personas con visiones creativas, capaces de prever una nueva realidad y de cómo alcanzarla. Estos líderes deben comprender cómo sus empleados perciben el cambio, asegurarse de que lo aceptan y están preparados para ello, así como motivarlos para que asuman responsabilidades y sean parte activa de ese incipiente devenir.

Tras describir en los ochenta a los gestores como los arquitectos o maestros supremos, Kanter (1984) señaló las siete habilidades clásicas de los líderes del cambio:

- 1) Alinearse con el entorno.
- 2) Desafiar la sabiduría organizacional predominante.
- 3) Comunicar una aspiración convincente.
- 4) Construir coaliciones.
- 5) Transferir la propiedad a un equipo de trabajo.
- 6) Aprender a preservar.
- 7) Hacer de todos unos héroes.

La perspectiva individual y su conexión con el entorno laboral están en los trabajos de Kurt Lewin, quien inspiró a principios del siglo XX a toda una generación de autores que fijaron su atención en el comportamiento del trabajador para dar cuenta del cambio de la organización (Schein, 1988; Papanek, 1973).

Fayol (1916), ya a principios del siglo XX, divide las funciones de la gestión en planificación, organización, dirección, coordinación y control. Al-Haddad y Kotnour (2015) confirman, más de cien años después, que la disciplina de la gestión empresarial consiste en ayudar a la planificación y la organización del cambio, además de ayudar en la dirección de personas y recursos para posibilitar ese cambio. La sociología y la psicología explican cómo los individuos reaccionan ante esta pretensión. Desde la organización industrial, se desarrollan métodos y procesos para posibilitar una transformación y se definen las competencias que los trabajadores deben reunir.

Son numerosos los estudios que recopilan las diferentes teorías y metodologías propuestas de transformación organizacional. Una buena parte de ellos pueden subsumirse en la categoría de la Teoría de la Organización, desarrollada por primera vez por Kurt Lewin entre 1919 y 1920 en dos artículos que aplicaban herramientas de psicología al ambiente laboral (Papanek, 1973). Siendo una línea de investigación muy prolífica desde entonces, la heterogeneidad alcanzada hoy en día de la Teoría de la Organización no solo ofrece enfoques complementarios, sino también, en ocasiones, contrapuestos (Tsoukas y Knudsen, 2003).

Con apenas un siglo de antigüedad, la Teoría de la Organización abarca aquellos trabajos que buscan comprender cómo las organizaciones se estructuran, operan y se relacionan con su entorno, y cómo se pueden mejorar y controlar. Esta teoría ha evolucionado en paralelo a la transformación de la economía y de la sociedad (Ferdous, 2017). Durante este periodo, el mundo académico y la práctica empresarial han aportado sucesivos enfoques y revisiones que, pese a responder a limitaciones del acervo de conocimiento en cada momento, no han logrado desplazar nunca completamente las perspectivas anteriores. En efecto, la coexistencia de distintas doctrinas y la disparidad en los resultados de los trabajos empíricos hace que el campo de la teoría de la organización parezca “un abigarrado matorral” y no un “jardín cuidado con esmero” (Pfeffer, 1989).

Es especialmente relevante el estudio del cambio en toda transformación. La tradición académica toma este cambio como objeto de estudio y fuente de conocimiento científico y empresarial. Desde esta perspectiva, resultaría novedoso facilitar la comprensión del papel que juega el liderazgo de los máximos gestores como palanca de cambio y, por tanto, analizar las herramientas para una transformación desde el punto de vista de su actor principal, el mismo directivo.

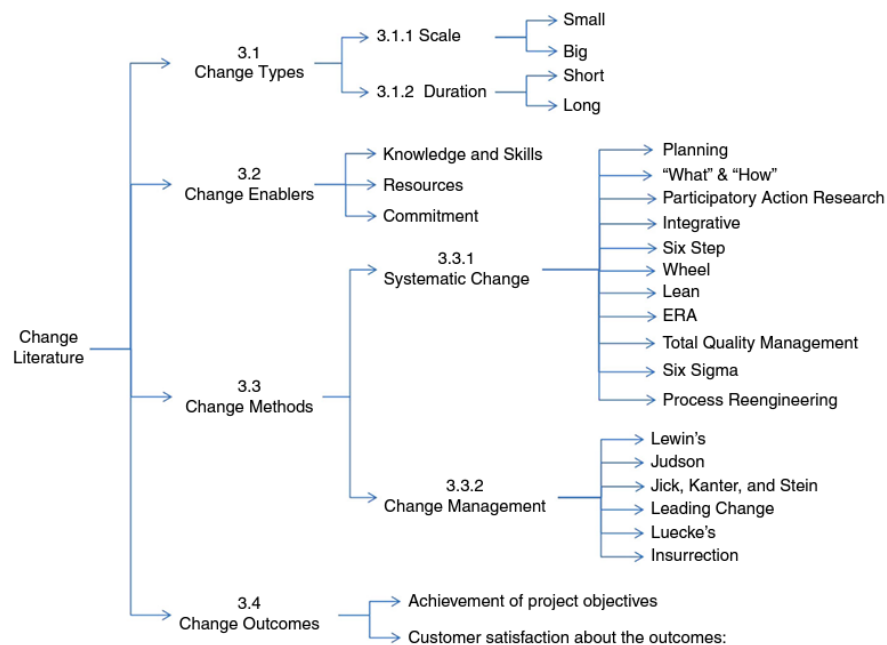
Al-Haddad y Kotnour (2015) proponen una taxonomía exhaustiva y sistemática en la que clasifican la literatura sobre el cambio en cuatro áreas principales:

- 1) Tipo de cambio. Las características esenciales que describen la modalidad del cambio tanto en duración como en alcance.
- 2) Facilitadores del cambio. Elementos que incrementan la probabilidad de éxito del cambio y que tienen que ver con los conocimientos, los recursos y el nivel de compromiso que se consigue.
- 3) Métodos del cambio. Las acciones que los gestores ejecutan para incidir sobre la organización ya sean de carácter sistemático y con un alcance muy definido o de carácter más amplio y discrecional.

- 4) Resultados del cambio. Las consecuencias de las medidas adoptadas, en términos de satisfacción del cliente o de logro de objetivos.

Como muestra la Figura 1, a cada uno de estos elementos y de sus subcategorías le corresponde una corriente de pensamiento o práctica profesional.

Figura 1. Taxonomía de la literatura del cambio



Fuente: Al-Haddad y Kotnour (2015).

Nawaz et al. (2022) por su parte clasificaron las investigaciones sobre la transformación organizacional en tres grandes enfoques: teleológico, evolucionista y basados en la psicología:

El enfoque teleológico. También denominado estratégico, racional o planificado. Este tipo de perspectivas conciben el cambio como una forma de alcanzar determinados objetivos que se marcan desde los órganos de gestión. Bajo este enfoque, se presta especial atención a la figura del líder empresarial y a las estrategias encaminadas a hacer posible la planificación, implementación y evaluación del

cambio. Esta corriente abarca desde los estudios primigenios sobre el cambio organizacional de Lewin en 1916 (Papanek, 1973) hasta el modelo de ocho pasos confeccionado por Kotter (1996). Estos pasos fueron posteriormente analizados y descritos por Applebaaum et al. (2012) de la siguiente manera:

- 1) Establecer un sentido de necesidad y urgencia de lograr el cambio. Los empleados no participarán en la transformación si no ven las ventajas de hacerlo.
- 2) Crear una coalición rectora. Formar un grupo con poder, energía e influencia en la organización para liderar el cambio.
- 3) Desarrollar una visión y una estrategia. Crear una visión sobre aquello que aborda el cambio, decirles a los agentes implicados por qué es necesario y cómo se logrará.
- 4) Comunicar la visión del cambio. Informar de todas las formas posibles y en cada oportunidad sobre el qué, el porqué y el cómo de los cambios.
- 5) Potenciar una acción de base amplia. Involucrar a las personas en el esfuerzo de cambio, hacer que piensen en los cambios y en cómo lograrlos en lugar de pensar en por qué no les gustan los cambios y cómo detenerlos.
- 6) Generar logros a corto plazo. Es fundamental que los cambios que se están produciendo sean perceptibles, además de reconocer el trabajo que realizan las personas para lograrlo.
- 7) Consolidar los logros y producir más cambios. Crear impulso para el cambio aprovechando los éxitos obtenidos en el proceso, vigorizar a las personas a través de los cambios y desarrollarlos para que sean sus agentes.
- 8) Anclar nuevos enfoques en la cultura corporativa. Esto es fundamental para el éxito a largo plazo y la institucionalización de los cambios. No hacerlo puede significar que los cambios logrados a través del trabajo duro y el esfuerzo se desvanezcan con la tendencia de la gente a volver a las viejas y cómodas formas de hacer las cosas.

Una de las críticas que se suele hacer al enfoque teleológico es que presenta el cambio como un proceso excesivamente lineal y racional (Dawson, 1994; Hock, 1999). Otra objeción importante es que estos modelos dan excesiva importancia a las cualidades del líder como motor del cambio. Estas cualidades (o su ausencia) aparecen como el principal impulso u obstáculo en el proceso de llevar a la organización de un estado a otro. Por el contrario, el contenido, el contexto y los factores de proceso de las reacciones de los empleados hacia el cambio organizacional no son considerados relevantes (Pettigrew, 1985).

El enfoque evolucionista. En este enfoque se encuadran los modelos que conciben el cambio como un proceso lento, periódico y no necesariamente motivado o controlado por los gestores. Dentro de esta corriente encontramos: (1) las teorías de la ecología de poblaciones, en las que el cambio se concibe como una adaptación de corte darwinista al entorno (Hannan y Freeman, 1977); (2) el enfoque de la contingencia, según el cual el cambio es promovido por los líderes empresariales pero, a diferencia de los modelos teleológicos, de una manera reactiva, que responde a las alteraciones del entorno (Demers, 2007); (3) la teoría de la dependencia, que enfatiza el control de recursos clave para la actividad empresarial como explicación del cambio (un ejemplo serían Aldrich y Pfeffer, [1976]); y, finalmente, (4) la teoría del ciclo de vida, que traza un paralelismo entre las etapas del desarrollo empresarial y los hitos vitales del ser humano (Kezar, 2001; Miller y Firesen, 1984).

El enfoque psicológico. Se inscriben en esta perspectiva las contribuciones que atienden principalmente al lado humano del cambio organizacional; en particular, a la percepción y comportamientos de quienes lo experimentan (Oreg et al., 2011, 2013). Se trata de una corriente que ha ganado adeptos en las últimas décadas. Nawaz et al. (2022) incluyen dentro de esta categoría los estudios que analizan la actitud de los empleados hacia el contenido del cambio (medidas hacia el cambio incremental o transformador), el contexto en que se produce (imagen de los gestores, cultura corporativa, compromiso de los empleados) y los procesos que intervienen

(comunicación e información, mecanismos de apoyo y confianza en los mandos y directivos).

Las relaciones causa-efecto de las investigaciones inscritas a esta corriente son a menudo cuestionadas por la dificultad de aislar completamente las variables que explican el cambio de aquellas que pueden generar confusión (Woodman y Dewett's, 2004). Otras críticas son la falta de atención que se ha prestado al contexto cultural (Khaw et al, 2022), la distinción difusa entre las reacciones explícitas y las consecuencias del cambio y la despreocupación por la respuesta de los agentes del cambio ante las reacciones de los empleados motivadas por su intervención (Oreg et al, 2011).

Tabla 1. Síntesis de los enfoques y estudios de la literatura científica sobre el cambio organizacional.

Teleológicos	Evolucionistas	Basados en la Psicología
Unfreezing, Change & Refreezing (Lewin,1947)	Ecología de Población (Hannan y Freeman, 1977)	Modelo Antecedente-Reacción- Consecuencia (Oreg et al.,2011)
Modelo de los ocho pasos (Kotter, 1996)	Teoría de la Contingencia (Demers, 2007)	Enfoque cognitivo basado en contenido (Bartunek y Moch, 1987)
	Teoría de la Dependencia (Aldrich y Pfeffer 1976)	
	Teoría del Ciclo de Vida (Kezar, 2001)	

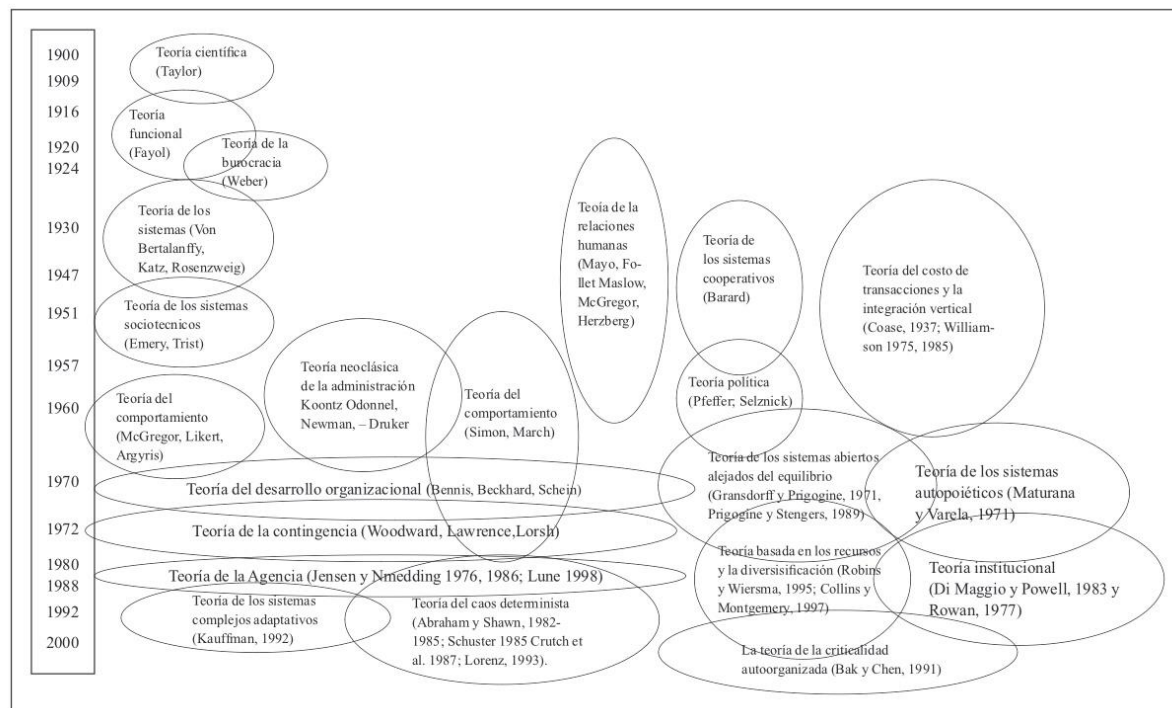
Fuente: Elaboración propia basada en Nawaz et al. (2022).

2.4 Evolución del concepto de organización

El concepto de organización es amplio y ha sido abordado por disciplinas de muy diverso tipo, como la teoría política o el pensamiento económico. Desde

principios del siglo XX y de la producción en masa, destacan las teorías que se han centrado en estudiar la adaptación y el cambio de las organizaciones a sus entornos: la gestión industrial, la administración de empresas, el liderazgo, la sociología y la psicología. A pesar de esta mayor especialización, la literatura sobre teoría de la organización no ha dejado de multiplicarse y de compartimentarse en distintas escuelas y teorías, como muestra la Figura 2.

Figura 2. Evolución de las teorías sobre la organización



Fuente: Rivas Tovar.(2009)

Si en el apartado anterior hablábamos de cómo Al-Haddad y Kotnour (2015) se inspiraban en diferentes materias, desde la perspectiva de gestión industrial cabe destacar a autores como Frederick Taylor (1911) y su pionera obra *Los principios de la dirección científica*. Con sus trabajos de principios del siglo XX, este autor comenzó a introducir en la gestión empresarial conceptos como el rigor, la eficiencia y el control en el día a día de las organizaciones. Otros autores como Shewhart (1937) también

apostaron, unas décadas más tarde, por la introducción del método científico para describir el proceso de producción en masa (especificación, producción e inspección). En el último cuarto del siglo, Sink et al. (1984) pusieron el énfasis en el proceso de planificación de la mejora del desempeño, lo que entendieron en su día como la clave para transformar las organizaciones en las empresas del futuro (Al- Haddad y Kotnour, 2015).

Si nos atenemos a la disciplina que estudia el liderazgo en la gestión de organizaciones, ya hemos visto cómo Fayol (1916) contribuyó desde principios del siglo XX a la introducción de la gestión como disciplina científica, dividiendo las funciones de administración en cinco elementos: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar (Morse et al., 2014).

Desde una perspectiva más humanista, no se puede dejar de citar, de nuevo, como padre del desarrollo organizacional a Kurt Lewin (Papanek, 1973). En su Teoría Organizacional, al igual que todas las corrientes posteriores que ha inspirado, destaca la importancia del equipo dentro de las organizaciones, por lo que enfoca los esfuerzos por comprender y actuar sobre el cambio en el papel que ejercen las normas, los valores y la asignación de roles entre los empleados.

También Hiatt (2006) apunta, a principios del siglo XXI, que la transformación de organizaciones va más allá de las actividades visibles y la vorágine que rodea cualquier cambio, defendiendo que el éxito de una transformación pasa por el cambio individual, entroncando así con las teorías más “humanistas” de finales del siglo XX.

En este sentido, el denominado modelo ADKAR (por sus siglas en inglés) presenta una secuencia de cinco elementos para gestionar el lado humano del cambio (Hiatt, 2006):

- *Awareness*. Conciencia de la necesidad de cambio.
- *Desire*. Deseo de apoyar y participar en el cambio.

- *Knowledge*. Conocimiento sobre cómo cambiar.
- *Ability*. Capacidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos.
- *Reinforcement*. Refuerzo para sostener el cambio.

A partir de finales del siglo XX y principios del XXI, se explica la organización como un sistema abierto que necesita un cambio continuo para adaptarse al entorno. Es entonces cuando aparecen conceptos como el aprendizaje continuo dentro de la cultura organizacional (Lalonde, 2011).

Según Kotter (1996), los esfuerzos de cambio exigen un sentido de urgencia. Sin embargo, esta urgencia puede conducir a los equipos a tener un enfoque preventivo en el que solo se buscan mejoras incrementales y evitar errores (Tobias et al., 2022). El mismo autor señala que tiene que existir un enfoque de transformación para que los equipos piensen de forma innovadora, vean oportunidades y trabajen en el largo plazo. La urgencia parece tanto apoyar el cambio como impedirlo. No está claro, por tanto, cuáles son las condiciones en las que la urgencia puede conducir a resultados creativos y productivos (Tobias et al., 2022).

Senge (1994) y Scharmer (2001) definen la organización empresarial como un sistema complejo y desarrollan un marco sobre la transformación de sistemas basados en la toma de conciencia de los directivos. Los autores dan un paso más en el entendimiento del comportamiento humano en las organizaciones y los contextos de cambio en los que vivimos.

Este marco conceptual y metodología derivó en la conocida como Teoría U (Scharmer y Käufer, 2013) cuyos principios son los siguientes:

- No se puede entender un sistema a menos que se cambie.
- No se puede cambiar el sistema a menos que se transforme la conciencia.

- No se puede transformar la conciencia a menos que se consiga que el sistema se vea, perciba y sienta a sí mismo.
- No se puede liderar una transformación de los sistemas a menos que se perciba y presencie el futuro a medida que emerge.

A la luz de esta perspectiva, el cambio es un elemento esencial para el éxito y son los líderes quienes tienen la capacidad y responsabilidad de propiciarlo (Scharmer, 2008; Scharmer y Käufer, 2013). Ahondando en esta idea, la dirección empresarial tiene un papel relevante en la creación de una cultura del aprendizaje organizacional continuo y en la toma de decisiones consecuentes con el mismo (Scharmer y Käufer, 2013).

La Teoría U entronca con los conceptos de “resiliencia organizativa” y “organización ambidiestra”. Estos dos términos resultan especialmente útiles para explicar por qué unas organizaciones tienen más éxito que otras en la necesaria transformación que deben acometer en la era de la disrupción.

Ante los escenarios cada vez más cambiantes, se ha utilizado el concepto de resiliencia para describir la capacidad de las empresas para mantener o recuperar el funcionamiento a pesar de un percance importante o en presencia de estrés continuo (Hollnagel et al, 2006). Dicha resiliencia puede alcanzarse a través de la adaptación, entendida como un cambio en un atributo organizacional significativo, como una estrategia comercial o una estructura organizacional en respuesta al cambio del entorno; pero también a través de cambios más profundos o transformaciones cuando la capacidad de adaptación disponible ya no sea suficiente para mantener el negocio principal (Clément y Rivera, 2017).

Aunque no hacen alusión expresa al término resiliencia, la insistencia de Scharmer y Käufer (2013) en torno a la necesidad de navegar el cambio disruptivo y sentir las posibilidades emergentes del futuro puede interpretarse como la base sobre la que construir una organización resiliente. Al cultivar una mentalidad de apertura,

experimentación y aprendizaje, las organizaciones pueden adaptarse mejor a las circunstancias cambiantes y prosperar ante el cambio disruptivo (Scharmer y Käufer, 2013).

2.5 El concepto de organización ambidiestra

Es clave entender el concepto de organización ambidiestra en el ámbito de la transformación. Tushman y O'Reilly (1996) expresaron sus líneas generales al hablar de la necesidad de conciliar la efectividad en el desempeño de la actividad ya en marcha con la creatividad a la hora de imaginar el negocio futuro. Se puede establecer un paralelismo entre necesidad y la noción de *presencing*, acuñada por Scharmer y Käufer (2013).

El concepto "*presencing*" es difícil de traducir al castellano. Resulta de combinar (en inglés) las palabras "presenciar" y "sentir, percibir". *Presencing* significa un estado de atención elevado que permite desplazar el espacio interior desde el que operamos. El *presencing* puede ser entendido como una forma de abordar la tarea exploratoria propia de la organización ambidiestra, al relacionarse con la forma de sentir y actuar desde el presente sobre una realidad futura. Al abrirse a nuevas posibilidades y sentir el campo emergente, las personas y las organizaciones identifican y exploran mejor las nuevas oportunidades de un entorno cambiante. Al mismo tiempo, el *presencing* conlleva abandonar las ideas preconcebidas y patrones del pasado, un aspecto esencial en la organización ambidiestra de cara a asegurar la competitividad en el momento presente.

En todo caso, conviene recordar que la organización ambidiestra constituye una estrategia deliberada dentro de una estructura organizacional compleja, que se dice ambidiestra en la medida en que es capaz de gestionar simultáneamente la renovación y el refinamiento. En concreto, según Turner et al. (2013, p. 328):

Específicamente, hay una falta de teoría generalizada sobre cómo la estrategia ambidiestra puede entenderse como una estrategia deliberada dentro de una estructura de organización compleja. Las concepciones de ambidiestra temporal, estructural y contextual están bien documentadas, pero la aplicación de tales constructos a una configuración organizacional de múltiples niveles es difícil.

En este sentido, se evidencia un esfuerzo empírico de corte cuantitativo, al tiempo que se constata la escasez de investigaciones cualitativas que indaguen a un nivel micro los mecanismos subyacentes al logro de la organización ambidiestra desde el punto de vista del individuo y el colectivo (Turner et al., 2013).

Raisch y Birkinshaw (2008, p. 396) argumentan que la organización ambidiestra constituye un paradigma de investigación en la teoría organizacional. Describen este paradigma como “un marco teórico de una escuela o disciplina científica dentro del cual se formulan las teorías, las generalizaciones y los métodos para probarlas”. Cabe señalar que, a pesar de la notable atención que ha recibido el tema, pocas empresas pueden alcanzar efectivamente la condición de ambidiestras (Sarkees y Hulland, 2009). Por tanto, más investigación sobre la naturaleza de sus mecanismos facilitará que las organizaciones se beneficien más y mejor.

O'Reilly y Tushman (2004) también destacan la importancia en toda transformación del concepto de organización ambidiestra. Según estos autores, esta se caracteriza por la separación de las unidades exploratorias y unidades tradicionales; separación que permite que cada unidad desarrolle sus propios procesos, estructuras y cultura. No obstante, las distintas áreas de la empresa deben estar coordinadas a través de la alta dirección. De acuerdo con los mismos autores, esta forma de organización tiene nueve veces más probabilidades de crear productos y procesos innovadores, manteniendo y mejorando sus negocios tradicionales.

Desde la adaptación organizacional, March (1991) establece que el principal reto de las empresas es explotar las capacidades que poseen actualmente y fomentar

la exploración que garantice los cambios necesarios que se van presentando en los mercados y las tecnologías. Igualmente, sostiene que la actividad de ejecución debe buscar eficiencia y productividad, mientras que la exploración fomenta la experimentación, la búsqueda y la investigación.

En este sentido, de acuerdo con Piao y Zajac (2016), existen dos tipos de ejecución: la ejecución repetitiva y la incremental. La ejecución repetitiva hace referencia a la reproducción del diseño actual para productos existentes; la incremental supone la creación de nuevos diseños para productos existentes. De esta manera, la ejecución incremental puede fomentar la exploración por medio del aprendizaje lento e impreciso (Piao y Zajac, 2016). Coincide, por tanto, con lo dicho por O'Reilly y Tushman (2004). Se observa que la articulación entre ejecución y exploración genera longevidad organizacional.

A pesar de ello, las organizaciones ambidiestras plantean un gran dilema estratégico del que todavía tenemos únicamente una imagen parcial: la toma de decisiones binaria. A fin de cuentas, las actividades de explotación y de exploración compiten por unos recursos escasos. Los distintos resultados disponibles de este dilema son contradictorios porque la mayoría de los estudios que los proponen son esencialmente teóricos y carecen de un apoyo empírico sólido (Cao y Jiang, 2022).

2.6 Éxitos y fracasos en la transformación

Existen numerosos estudios centrados en las razones del éxito en la gestión de la transformación organizacional (Errida y Lotfi, 2021). En cambio, no tantos se centran en los aprendizajes y motivos que acompañaron una implementación que resultó ser un fracaso. Este hecho dificulta el desarrollo de un análisis más crítico del fenómeno por parte de la comunidad científica y distorsiona la visión de los gestores interesados en liderar el cambio en relación con la complejidad y riesgos de estos procesos. Tal vez esta sea una de las razones que explica la baja tasa de éxito en la implementación de la transformación organizacional.

Tan solo Dempsey et al. (2022) proporcionan una visión de los factores de éxito y de fracaso. En su opinión, los factores de éxito más significativos son la comunicación, la creación de una visión y su difusión, la participación temprana y activa de los grupos afectados, y el compromiso, la implicación y la participación de la alta dirección. Por otro lado, según los mismos autores, inducen al fracaso factores como la incapacidad para gestionar adecuadamente la resistencia al cambio, la falta de disposición a prolongar el cambio en el tiempo o tener una expectativa de sus resultados demasiado cortoplacista. En su trabajo también destacan que la literatura, como ya he dicho, se centra más en los factores de éxito que en los de fracaso, limitando en cierta manera el aprendizaje de experiencias anteriores y su aplicación práctica.

No hay en la literatura una receta que pueda aplicarse en todos los casos (Maes y Van Hootegem, 2019). En caso de existir, dicha receta debería basarse en el estudio profundo de las palancas del cambio y los errores comunes a los casos estudiados desde un punto de vista práctico. Es importante proponer modelos capaces de capturar la complejidad del esfuerzo de toda transformación. Las teorías tradicionales abordan el fenómeno desde un punto de vista lineal (Maes y Van Hootegem, 2019) y resultan incapaces de relacionar los aspectos más importantes del cambio comparando factores de éxito y fracaso. Aun existiendo distintos modelos es necesario identificar estos factores de manera integral. Se trata de encontrar las pautas de cómo tener éxito en la gestión del cambio organizacional.

Por último, en este ámbito de investigación la información obtenida a través de datos cualitativos complementa, matiza y hasta enmienda los hallazgos obtenidos mediante métodos cuantitativos, apuntando así a la necesidad de seguir ahondando a través de técnicas de investigación cualitativas (Oreg y Berson, 2019). Esto permitiría entender este fenómeno desde un punto de vista más general y basado en la experiencia.

En los siguientes apartados analizaremos los resultados y evidencias obtenidas hasta la fecha sobre los factores de éxito y fracaso en la transformación de organizaciones.

2.6.1 Factores de éxito en la transformación

En su revisión sistemática de la literatura, Dempsey et al. (2022) encontraron 38 factores de éxito en la transformación de organizaciones, entre los cuales destacan cuatro por su nivel de importancia:

- Comunicación: objetivos, procesos y orientación. En esta revisión, se identifica la comunicación como un ingrediente presente en todos los demás factores de éxito.
- Creación de un mensaje de visión/cambio y comunicarlo a toda la organización. Dempsey et al. (2022) definen la visión como una imagen realista y desafiante del futuro, basada en un análisis extenso de la organización y su entorno.
- Participación temprana, adecuada y activa de todos los individuos o grupos afectados. Determinan la importancia de ayudar a los empleados a sentirse necesarios, valorados y dignos de confianza, disminuyendo así la resistencia al cambio y aumentando su compromiso y motivación.
- Alta dirección: compromiso, implicación, participación, apoyo y presencia. Los autores determinan que sin ella no se dedicarían los recursos necesarios en los momentos adecuados del cambio. Además, su presencia aumenta la motivación de los demás grupos implicados.

Por su parte, tras un análisis sistemático de 37 modelos de transformación de organizaciones, Errida y Lotfi (2021) identificaron varios factores que afectan al éxito de la transformación. Después, clasificaron estos factores en las siguientes 12 categorías relevantes para una implementación exitosa:

- Visión y estrategia de cambio claras y compartidas.

- Preparación para el cambio y capacidad para el cambio.
- Cambiar el rendimiento del equipo.
- Actividades para gestionar la gestión del cambio.
- Gestión de la resistencia.
- Comunicación efectiva.
- Motivación de los empleados y agentes de cambio.
- Participación de los interesados.
- Liderazgo y patrocinio.
- Refuerzo y sostenimiento del cambio.
- Enfoque y planificación para el cambio.
- Monitoreo/medición.

Las 12 categorías de Errida y Lotfi (2021) pueden agruparse en los cuatro bloques identificados por Dempsey et al. (2022), para establecer así un punto de partida desde donde comprender las palancas de cambio que explorará la presente investigación. El resultado de su agrupación y combinación es el siguiente:

- Comunicación:
 - Comunicación efectiva.
 - Preparación para el cambio y capacidad para el cambio.
 - Enfoque y planificación para el cambio.
- Visión:
 - Visión y estrategia de cambio claras y compartidas.
 - Refuerzo y sostenimiento del cambio.
- Participación de todos los grupos de interés:
 - Motivación de los empleados y agentes de cambio.
 - Participación de los interesados.
- Implicación de la alta dirección:
 - Cambio en el rendimiento del equipo.
 - Actividades para gestionar la gestión del cambio.

- Liderazgo y patrocinio.
- Gestión de la resistencia.
- Monitoreo/medición.

Según Galli (2018), ningún modelo es perfecto para una determinada organización. Sin la voluntad o el deseo de cambiar por parte de los empleados y miembros del equipo, el proceso de implementación del cambio fracasará. Además, añade que cambian las personas, no los modelos. Las personas solo cambian si ven y sienten la necesidad de hacerlo. Aunque la resistencia es normal, el conflicto surge cuando los empleados se sienten excluidos o cuando alguien les dice cómo hacer su trabajo. Por eso es tan importante el estilo de liderazgo transformador e inspirador.

A pesar de todo ello, para identificar el significado real de los factores de éxito y fracaso en la transformación de organizaciones, Dempsey et al. (2022) recomiendan un análisis profundo desde un punto de vista más práctico y señalan la utilidad de entrevistas y encuestas a empresarios y líderes organizacionales. La metodología escogida en la presente investigación incorpora esta recomendación. Como se verá, sus resultados la apoyan.

También relacionado con las palancas de cambio o transformación, Dempsey et al. (2022) señalan la necesidad de crear un marco útil de herramientas y técnicas a modo de catálogo de buenas prácticas que pueda utilizarse como guía en los procesos de transformación.

2.6.2 Factores de fracaso en la transformación de organizaciones

Kotter (1996) establece un listado de los ocho errores más comunes en toda transformación organizacional:

- Permitir demasiada complacencia.
- No crear una coalición entre los grupos de interés lo suficientemente poderosa.
- Subestimar el poder de la visión.

- Comunicar mal la visión.
- Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.
- No crear victorias a corto plazo.
- Declarar la victoria demasiado pronto.
- No anclar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

Muchos fracasos surgen del funcionamiento de la organización como un sistema cerrado (Raelin y Cataldo, 2011). Cuando esto ocurre, los grupos de una empresa se aíslan, limitando e incluso impidiendo la comunicación y cerrándose a la colaboración (Katz y Kahn, 1978).

Desde esta perspectiva aparece el importante rol de los mandos intermedios. Este grupo resulta imprescindible como nexo entre la cúpula de una organización y su base. Su empoderamiento puede evitar la cerrazón de un sistema. Su falta de empoderamiento, en cambio, puede ser una causa de fracaso en cualquier transformación (Raelin y Cataldo, 2011).

Por su parte, Dempsey et al. (2022) identificaron 23 factores que llevan al fracaso en la transformación de organizaciones. Después de una revisión sistemática de sus referencias, seleccionaron los tres más relevantes.

- La resistencia al cambio, entendida como acciones disidentes que retrasan, se oponen u obstruyen un esfuerzo de transformación.
- La exposición de conceptos estandarizados. Esto es la utilización de un método generalizado en un proceso de transformación sin tener en cuenta la cultura empresarial existente.
- Entender el cambio como un proceso a corto plazo, ya que cuando se espera de un proceso de cambio resultados a corto plazo, aumentan las expectativas.

Tomando la clasificación anterior, paso a explicar con más detalle los tres principales motivos de fracaso de los procesos de transformación de una organización. En el capítulo quinto, volveré sobre ellos para analizar los resultados de las entrevistas; en concreto, para compararlos con aquello que los entrevistados consideraron errores.

- Resistencia al cambio:
 - Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.
 - No crear una coalición entre grupos de interés como guía lo suficientemente poderosa para promover el cambio.
 - No anclar los cambios firmemente en la cultura corporativa.

La resistencia al cambio frena el esfuerzo de toda transformación. La utilización de un método generalizado en un proceso de transformación sin tener en cuenta la cultura empresarial existente y que es también causa de fracaso.

Lauer (2020) evidencia cómo la comunicación efectiva y la involucración de todas las personas de la organización en el proceso de cambio evita este tipo de resistencia.

- Exposición a conceptos estandarizados:
 - Subestimar el poder de la visión.
 - Comunicar mal la visión.
 - Permitir demasiada complacencia.

Aquí, es importante citar la importancia del papel del liderazgo transformador, independientemente de que se cuente con el apoyo de consultores externos (Fritzenschaft, 2013).

- Entendimiento del proceso como de corto plazo:
 - Declarar la victoria demasiado pronto.
 - No crear victorias a corto plazo.

En cuanto a la visión cortoplacista de la transformación, si bien es fundamental tener paciencia y enfocar el proyecto como un proceso de evolución continua, se encuentra como punto importante el crear y comunicar victorias a corto plazo que generen impulso y apoyo al cambio (Chrusciel y Field, 2006).

Es un error entender el cambio como un proceso a corto plazo. Cuando se espera de un empleado que implemente un gran cambio en poco tiempo se produce una pérdida de motivación por expectativas poco realistas.

Por lo demás, no hay duda de que hay una interrelación entre factores de éxito y fracaso, tal y como lo detallan Dempsey et al. (2022). Hemos visto cómo muchos de los factores de éxito pueden también acabar en fracasos.

2.7 Brecha abordada en la investigación

Como se ha visto en los apartados anteriores, la disparidad de enfoques a largo del tiempo condiciona la tradición investigadora en materia de cambio organizacional (Al-Haddad y Kotnour, 2015; Burnes y Jackson, 2011). En este sentido, cabe concluir que no existe un consenso sobre los factores que impulsan o entorpecen el cambio. Algunos ponen el énfasis en el liderazgo fuerte y el apoyo de la alta dirección. Otros estudios sugieren que los factores más importantes son la claridad de la visión, la alineación de los valores y la capacidad de adaptarse al cambio.

Esta falta de acuerdo sobre los determinantes de la transformación se extiende incluso dentro de un mismo texto (Errida y Lofti, 2021). En otras palabras, hasta ahora se ha intentado abordar el conocimiento de este fenómeno a través del análisis de elementos concretos, como el liderazgo transformador o la creación y motivación de los equipos. Sin embargo, y al tratarse de un fenómeno complejo, debe entenderse en un contexto más amplio y con una mirada más general.

De hecho, la mayoría de los autores que han analizado la literatura relacionada con el cambio organizacional en los últimos años abogan por romper ese

reduccionismo en la explicación del fenómeno mediante la combinación de enfoques (Al-Haddad y Kotnour, 2015; Dempsey et al., 2022). Sin embargo, los análisis que se han llevado a cabo al respecto también adolecen de algunas limitaciones relevantes.

La literatura consultada no establece el peso o importancia relativa de cada factor en los procesos de cambio ni se abordan métodos para priorizarlos. Dempsey et al. (2022) destacan la importancia de priorizar los factores de éxito y de reconocer los factores de fracaso, como la mejora de la cultura de la compañía o la creación de un entorno comunicativo en el que los empleados desarrollen altos niveles de confianza y colaboración. Desafortunadamente, no señalan si algunas de estas palancas son más relevantes que otras para alcanzar el éxito en la transformación.

Además, algunos académicos han llamado la atención sobre el peligro de dejarse llevar por un modelo único (*One Best Way*) para explicar el cambio. Esta tendencia reaparece cada vez que una nueva corriente se hace dominante (Burnes y Jackson, 2011). Estos autores subrayan que no hay una forma única o una mejor forma de transformar una organización. Por eso, son necesarias investigaciones como esta, que tiene en cuenta varias líneas de pensamiento y diferentes perspectivas sobre el objeto de estudio.

Por otra parte, hay determinados fenómenos, como la transformación de las empresas, que se antojan difíciles de estudiar en más de una organización (Hofstede, 2001; Rao, 2014; Oreg et al., 2011). La principal razón que se encuentra en la literatura para no disponer de estudios sobre varias organizaciones es la dificultad logística de obtener datos. Es aquí donde el acceso a la información juega un papel clave. Dempsey et al. (2022) recomiendan utilizar una muestra lo más amplia posible dentro del universo de estudio.

A raíz de lo expuesto en esta revisión de la literatura, cabe señalar que el planteamiento de cambio adoptado para este estudio es una combinación del enfoque teleológico y del basado en la psicología. El proceso de cambio se ha

analizado desde el lado más humano; en particular, desde el papel que juegan los empleados o los equipos gestores en el cambio. Como hemos visto, Woodman y Dewett's (2004) hablaban de lo difícil que resulta aislar la relación causa efecto del cambio. El análisis de las respuestas a 40 entrevistas permitirá mejorar este entendimiento.

Por último, y como resumen, destaco aquellos aspectos de literatura que, tras la presente revisión, necesitarían ser aclarados.

- a) Existe confusión terminológica sobre cómo se denominan los factores e incluso lo que se considera un factor de éxito o de fracaso (Dempsey et al., 2022). Por ejemplo, los mismos Dempsey et al. (2022) señalan que el fracaso relacionado con la resistencia al cambio es el resultado de no haber preparado adecuadamente a los empleados para el cambio.
- b) El posible efecto de la estructura de capital de la organización no parece haber sido objeto de estudio en este campo de investigación. Al menos, no ha sido identificado en las revisiones de la literatura científica.
- c) La complejidad de acometer estudios en diferentes entornos tiene mucho que ver también con lo poco que han sido estudiados los aspectos culturales en el cambio organizacional (Khaw et al., 2022).
- d) Cada factor se considera de manera aislada, lo que lleva a pasar por alto las interdependencias entre las diferentes palancas o fallos (Dempsey et al., 2022).
- e) Otra de las críticas comunes a los estudios sobre el cambio es su poca orientación práctica (Todnem, 2005; Dempsey, 2022). Pocos autores proponen un marco adecuado dirigido a la orientación de los gestores, como sí lo hacen, por ejemplo, el modelo de Lewin (1947) o los ocho pasos de Kotter (1996).

En conclusión, es necesario encontrar parámetros de las palancas necesarias para tener éxito en una transformación, así como señalar los errores a evitar. La

literatura consultada aborda el fenómeno del cambio desde un punto de vista estrictamente teórico, o limitado y circunscrito a una única compañía. Resulta necesario, por tanto, contrastar los resultados de la revisión de la literatura con las respuestas de una muestra representativa de directivos. El resultado de este ejercicio ofrecerá pautas útiles para otros ejecutivos e investigadores que se enfrenten al reto de la transformación desde el mundo de la práctica o desde una perspectiva científica. Este es uno de los objetivos más importantes que se ha propuesto esta investigación.

3 DISEÑO Y METODOLOGÍA

Como señalo en el apartado sobre mi motivación personal (v. 1.3.), el interés particular que me empujó al desarrollo de este proyecto de investigación nace de mi propia experiencia profesional. En concreto, de la convicción de que las empresas pueden beneficiarse de una respuesta científica sobre cómo abordar las transformaciones organizacionales y de que la investigación, por su parte, debe aprovechar la experiencia de los responsables que han llevado a cabo.

La presente investigación aborda la transformación de las organizaciones desde una perspectiva holística, explorando las experiencias de 40 líderes de diversos sectores en distintas etapas de sus carreras profesionales y personales. Desde una metodología cualitativa, esta tesis busca comprender mejor la transformación empresarial a través de sus vivencias.

El análisis de las entrevistas profundiza en los factores de éxito y fracaso, así como en las principales fuentes de aprendizaje e inspiración durante el proceso de cambio organizacional. Este enfoque permite identificar patrones de comportamiento en los líderes que han enfrentado con transformaciones. El análisis cualitativo de este gran número de entrevistas permite pasar del estudio del caso individual a un análisis más general.

3.1 Enfoque de investigación

Según el diccionario de la Real Academia Española, un paradigma se define como “la teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento”. Toda ciencia, en cada momento de su historia, ha tenido un paradigma propio. Esto es, una “visión que orienta” a los científicos en cuanto a “qué estudiar” y “cómo estudiarlo”.

En lo fundamental, las metodologías de investigación dentro de las ciencias sociales han seguido, en su desarrollo, dos paradigmas:

- El *positivismo* (del que surgen las metodologías cuantitativas).
- El *interpretativismo* (del que nacen las metodologías cualitativas).

El positivismo en las ciencias sociales pretende estudiar la realidad social utilizando el mismo marco conceptual, las mismas técnicas de observación y medición, los mismos instrumentos matemáticos y procedimientos de las ciencias naturales (como, por ejemplo, la física, la química, la geología). Aplica a fenómenos sociales métodos cuantitativos utilizados con éxito para explicar fenómenos naturales. Así, esta metodología cuantitativa entiende la realidad social como una "cosa" y orienta su investigación a encontrar "las leyes universales" que la rige (Corbetta, 2007).

Sin embargo, en el transcurso del siglo XX surge un cambio fundamental. La física clásica, de corte newtoniano, da paso a la física cuántica. Comienza la influencia del principio de indeterminación de Heisenberg. Esta modificación hace que el paradigma del positivismo también evolucione y admita que la realidad no se puede expresar a través de leyes deterministas, sino en términos probabilísticos. Surge entonces el paradigma neopositivista, que hace de puente hacia las metodologías cualitativas al asumir que el simple acto de registrar una realidad se ve afectado por los "esquemas mentales" del investigador (Corbetta, 2007).

Así emerge, por último, el interpretativismo (del inglés *interpretivism*), del que provienen las metodologías cualitativas. Esta metodología señala que existe una diferencia fundamental entre las ciencias sociales y naturales, al afirmar que la realidad social no puede ser simplemente observada, sino que además se "debe interpretar". El conocimiento solo puede alcanzarse a través de la "comprensión", que conlleva procedimientos y técnicas de investigación distintas (Corbetta, 2007).

Flick (2015) define la metodología bajo cuyo enfoque se ha realizado la presente tesis doctoral en su libro *Introducción a la investigación cualitativa*. En su opinión (Flick, 2015, p. 3), la investigación cualitativa no es “investigación no cuantitativa”. Al contrario, esta metodología ha desarrollado una identidad propia para entender, describir y explicar fenómenos sociales “desde el interior” con herramientas propias como las entrevistas semiestructuradas que utilizo en la presente tesis doctoral.

En contraposición a los entornos de investigación especializada como los laboratorios, el interpretativismo estudia cómo las personas construyen el mundo a su alrededor, lo que hacen o lo que les sucede de manera significativa. En la medida en que adopta este mismo enfoque para encarar la transformación organizacional, esta investigación es interpretativista.

3.2 Metodología

La comprensión de la realidad desde un punto de vista cualitativo conlleva toda una serie de complejidades específicas. Además, el hecho de que este enfoque se utilice en ámbitos radicalmente distintos (como la sociología, la psicología, la enfermería, o la administración y gestión de empresas) ha multiplicado la proliferación de diferentes metodologías con las que el interpretativismo se ha adaptado a las particularidades de cada disciplina (Flick, 2015).

Frente a tal diversidad de planteamientos, y en vista de las conclusiones de la revisión de la literatura, la opción adecuada para la presente investigación es una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas. La entrevista semiestructurada se presenta como la forma idónea de acercarse al fenómeno de la transformación sin renunciar a la experiencia de sus agentes ni a los requisitos científicos y académicos de la propia disciplina.

La metodología elegida no pretende utilizar hipótesis previas, sino formular preguntas y destilar conclusiones según la experiencia y los puntos de vista de las personas entrevistadas, teniendo la oportunidad de entender el fenómeno de forma científica y “desde el interior”. En este sentido, la perspectiva de esta investigación reproduce en sus propias coordenadas la de la fenomenología, definida por Husserl como el “estudio de los fenómenos tal como los experimenta el individuo, con el acento en la manera exacta que un fenómeno es percibido por la persona que lo está experimentando, en toda su especificidad y concreción” (De los Reyes et al., 2019).

Dentro de la perspectiva del interpretativismo, he empleado la metodología cualitativa conocida como Teoría Fundamentada o *Grounded Theory* (Glaser y Strauss, 1967). Estos mismos autores, que acuñaron su nombre, la definieron como una combinación entre inducción y deducción.

Según estos autores, el estudio cualitativo de un fenómeno y su posterior análisis nos pueden llevar a establecer una teoría al respecto. Sin embargo, como señala Flick (2015), cada vez resulta más difícil encontrar áreas que no hayan sido estudiadas empíricamente o no se hayan sometido a un análisis teórico. Por novedosa que sea, tampoco esta investigación parte de cero. Además de mi propia experiencia como ejecutivo, cuento con el análisis de la literatura científica y con sus resultados. Por estos dos motivos, y como se muestra a lo largo de este documento, el establecimiento de las preguntas de investigación, la recopilación de datos y su posterior análisis siguen un enfoque empírico.

Por otro lado, y según el análisis previo, es la primera vez que se realiza una investigación en el ámbito de la transformación de empresas que recoge el testimonio de 40 altos cargos de empresas españolas. En este sentido, estas páginas aportan un punto de vista único.

3.3 Limitaciones de la metodología

Este apartado pretende confirmar el rigor de la metodología utilizada en esta investigación. Destaca la importancia de validar la metodología cualitativa utilizada, enfatizando su complejidad y el desafío que representa en comparación con los métodos cuantitativos. Lincoln y Guba (1985) hablaron de la credibilidad, la confirmación, la consistencia y la aplicabilidad como los criterios de la autenticidad del método.

He buscado explorar y explicar el tema de estudio de manera ética, asegurando la participación voluntaria y el anonimato de los entrevistados.

La credibilidad se establece a través de la justificación y documentación del proceso de investigación, utilizando la triangulación de datos y siguiendo prácticas investigativas sólidas (Creswell, 1998). Es relevante en este aspecto la representatividad de la muestra y la fiabilidad del proceso de transcripción tal y como se ha descrito en el apartado 3.5.1. Mi experiencia y conocimiento refuerzan, asimismo, la validez de los resultados.

La confirmación se ha logrado en parte gracias a mi experiencia manteniendo la neutralidad y objetividad en el análisis, con un enfoque basado en la honestidad que contribuye a limitar ideas preconcebidas y aumentar la transparencia en el proceso de investigación. Según la epistemología, interpretativa siempre hay una interacción entre el investigador y los entrevistados (Hudson & Ozanne, 1988).

La consistencia se ha asegurado mediante una metodología que permite identificar patrones de respuesta gracias a la lectura y el análisis en profundidad de las entrevistas. He seguido en todo momento un protocolo bien definido lo que ha permitido evitar sesgos (Kvale, 2012).

La aplicabilidad se refiere a la relevancia de los hallazgos para debates más amplios. A través de las entrevistas he desarrollado los resultados sobre el éxito y

fracaso en la transformación de organizaciones reconociendo al mismo tiempo las limitaciones del estudio y su potencial para inspirar a futuras investigaciones y debates sociales (Lincoln y Guba, 1985). La muestra fue elegida tomando en cuenta distintos sectores y tamaños de empresa por lo que esta investigación puede ser transferible.

3.4 Muestra

La muestra (v. Anexo 4) está compuesta por 40 directivos, en su mayoría, personas con las que he coincidido a lo largo de mi carrera y que han realizado una excelente labor en la gestión de su empresa. Seleccioné empresas españolas o con sede en España, con ejecutivos que llevaban años al frente de su organización y empresas de suficiente tamaño para que la transformación fuera un ejercicio completo. Los entrevistados llevaban siempre tiempo suficiente en su puesto como para haber acometido al menos una transformación o contribuido en la evolución de su negocio.

Los entrevistados se dividen en cinco categorías según su situación personal o el tipo de empresa a la que pertenecían.

- *IBEX 35*. Directivos pertenecientes a empresas que cotizan en el índice español parte del IBEX 35. (11)
- *Empresa*. Directivos pertenecientes a empresas que, sin cotizar, cuenta con un tamaño o pertenecen a una categoría suficiente como para que tenga sentido englobarlas dentro de grandes organizaciones. Todas las empresas fruto del estudio tienen más de 250 trabajadores. (10)
- *Empresa familiar*. Directivos de empresas familiares que por su particularidad, recorrido y resultados son especialmente interesantes. (6)
- *Consultores*. Consultores o directivos de empresas de consultoría que, más que por el ejercicio de transformación de su organización, aportan valor por su conocimiento del sector empresarial o por haber ayudado a transformar otras organizaciones. (5)
- *Empresario*. (2)

- *Exdirectivo*. Por último, no menos interesante, directivos que ya no están en la vida activa o que están en otra fase de su carrera profesional y que, por tanto, hablan con mayor libertad y con una perspectiva distinta de aquel que se encuentra inmerso en el ejercicio de su profesión. (6)

En la constitución de la muestra, no busqué sectores específicos. De hecho, lo atractivo de la muestra es que en ella se encuentran representados distintos sectores: energía, distribución, consultoría, hostelería, industria y servicios. La muestra también contempla distintos tamaños de empresa o, incluso, comprende grandes filiales de empresas mayores, pero que han crecido mucho dentro de su organización. Tal es el caso, por ejemplo, de Zara Home como filial de ZARA.

Para el caso de cada empresa, la decisión de entrevistar al presidente o al consejero delegado se debió, en algunos casos, a la relación previa con ellos; en otros, a su experiencia como directivos. En cualquier caso, seleccioné a directivos que a lo largo de su vida hubieran acometido transformaciones, independientemente de que éstas se hubieran acometido con éxito o fracaso. En el Anexo 5 hay un currículum resumido de todos los entrevistados.

Otro de los criterios tenidos en cuenta fue el de incluir a mujeres presidentas o primeras ejecutivas. En este sentido, la escasez de mujeres en la muestra refleja la escasez de mujeres que ocupan estos puestos de dirección en organizaciones españolas de las características escogidas.

3.5 Las entrevistas

3.5.1 Preparación de las entrevistas

Para poder realizar las entrevistas correctamente, redacté un documento que regulara el consentimiento informado (v. Anexo 1). Este consentimiento exponía el propósito de la investigación, lo que se esperaba del participante (en este caso, una

entrevista) e informaba de todo el proceso que se iba a llevar a cabo hasta la publicación de los resultados.

En el análisis y exposición de los resultados, se ha respetado el anonimato de las respuestas. He asignado un número a cada entrevistado de manera que no pueda saberse a quién corresponden las respuestas.

3.5.2 El guion

Denzin y Lincoln (2005, p. 643; tomado de Vargas, 2012) definen la entrevista como “una conversación, como el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Entendida en estos términos, la tradición de la entrevista es tan larga como la misma historia de Occidente. En sus diálogos, Platón (1992) describe la mayéutica como el método socrático en el cual el maestro, por medio de cuestionamientos, propicia que el discípulo descubra el conocimiento latente en él. No obstante, tal y como menciona Kvale (2012, p. 27):

Las conversaciones son una forma antigua de obtener conocimiento sistemático (...). Sin embargo, el término entrevista es de origen reciente; empezó a utilizarse en el S. XVII. Una entrevista es literalmente un intercambio de visiones entre dos personas que conversan sobre un tema de interés común.

El propósito de una entrevista de investigación cualitativa es intentar entender el mundo desde el punto de vista del sujeto, revelar el significado de las experiencias de las personas y desvelar su mundo vivido anterior a las explicaciones científicas (Kvale, 2012).

Por tanto, diseñar correctamente las entrevistas fue un paso fundamental para obtener un buen resultado. Era necesario diseñar la entrevista para obtener lo máximo posible de cada uno de los entrevistados. Como señala Kvale (2012, p.85):

El guion de una entrevista semiestructurada incluirá un resumen de los temas que se deben cubrir, con preguntas propuestas. Dependerá del estudio particular el que las preguntas y sus secuencias estén estrictamente predeterminadas y sean vinculantes para los entrevistadores o que deje a juicio y al tacto del entrevistador decidir cuánto ceñirse a la guía y cuánto profundizar en las respuestas de los entrevistados y las nuevas direcciones que pueden abrir.

En esta investigación, al haber utilizado preguntas semiestructuradas, la entrevista no se ha basado en cuestionarios cerrados con respuestas tasadas, sino en entrevistas abiertas que seguían un guion con los temas a cubrir y las preguntas propuestas, buscando dar el mayor grado de libertad posible al entrevistado en sus respuestas.

Hice una primera versión de la entrevista que fue revisada por los tres primeros entrevistados que introdujeron algún cambio menor.

Al margen de la entrevista tipo, adapté cada conversación al entrevistado, haciendo más hincapié o profundizando más en unos temas que en otros en función del sector, de los años que llevaba en la posición o de aquello que resultaba más interesante en cada uno de ellos. No obstante, intenté cubrir todos los temas en cada caso.

Las preguntas y el guion principal, que se adjuntan como Anexo 2, fueron los mismos para todos. Al tiempo que se permitía la libertad en el diálogo, se regresaba siempre a un mismo patrón que más adelante me permitiera categorizar correctamente las respuestas.

El guion de la entrevista está basado en cinco bloques que son, a su vez, las preguntas base de esta investigación:

Bloque 1. Palancas necesarias para cambiar una organización

Las palancas son lo que en la revisión de la literatura del segundo capítulo y, en particular, en lo citado por Dempsey et al. (2022), aparecen como factores de éxito. En este bloque, buscaba obtener respuestas a lo que el entrevistado había hecho para garantizar el éxito de su organización.

Este bloque contaba con hasta 12 preguntas. Algunas respuestas a estas preguntas invalidaban las siguientes, por lo que adaptaba el cuestionario a los entrevistados. El método de entrevista semiestructurada no busca, como he dicho anteriormente, respuestas tasadas por lo que, manteniendo el mismo cuerpo del guion, era necesario adaptar en algunos casos levemente las preguntas.

Bloque 2. Errores cometidos

Aquello que en la literatura aparece como factores de fracaso. Aquí busqué ahondar en los errores cometidos. Este bloque contaba con hasta tres preguntas. Con el ánimo de facilitar la reflexión, en este bloque las preguntas se diseñaron con un enfoque más personal, como por ejemplo la cuestión que hacía referencia a la experiencia ganada en los últimos años que formulé de la siguiente manera: ¿si hoy pudieras verte con tu yo de hace 20 años que le recomendarías?

Bloque 3. Enseñanzas obtenidas

En este bloque, trataba de obtener información sobre aquello que inspiró a los entrevistados. A través de tres preguntas pude comprobar quién había ayudado más al entrevistado en su crecimiento como ejecutivo e identificar otras palancas que no hubieran surgido en anteriores preguntas.

Bloque 4. Aprendizajes.

En este bloque, a través de cuatro preguntas busqué obtener información sobre el impacto que ha tenido la transformación en el ámbito profesional y personal. Este bloque sirvió para entender también las motivaciones que pudieron existir hasta el cambio. Que aprendizajes se transformaron en palancas y cuales vinieron de los errores.

Bloque 5. Catálogo de buenas prácticas.

Por último, en este bloque, que servía de cierre, con una única pregunta busqué completar un catálogo de buenas prácticas. Si bien, muchas de las recomendaciones ya habían sido citadas a lo largo de la entrevista.

Dividí las entrevistas en 5 bloques, con sus respectivas preguntas, con el fin de que las entrevistas duraran entre 30 y 45 minutos y así se ensayó previamente. Asumí el compromiso con los entrevistados de que esa fuese la duración máxima de la entrevista.

3.5.3 Contacto

Como ya he comentado, algunos de los entrevistados eran contactos directos o conocidos míos y, por tanto, resultó fácil obtener la entrevista. Accedí a otros entrevistados por medio de terceros. En todos los casos, primero envié un correo electrónico explicando el motivo de la tesis (Anexo 3) y en algunos casos realicé una llamada telefónica previa. Aquellos entrevistados que no conocía personalmente accedieron al conocer el motivo de la tesis. Enviaba siempre previamente el consentimiento informado del que ya he hablado. Con el fin de facilitar al máximo la participación, las entrevistas se fijaron en el lugar y horario que mejor convenía al entrevistado. Se realizaron en el despacho del entrevistado en el 82 % de los casos y el resto, el 17%, en una cafetería o restaurante.

Los primeros correos fueron enviados en julio del año 2022 para poder empezar las entrevistas en septiembre del mismo año. A medida que obtenía respuestas y confirmación de las citas, enviaba nuevos correos pidiendo nuevas citas. Así hasta realizar la última entrevista el 15 de diciembre del 2022.

Como puede verse en el mail enviado a los entrevistados (Anexo 3), estos no recibían el guion completo de la entrevista, tan solo los temas generales sobre los que versaría la conversación. Busqué lograr cierta espontaneidad en las respuestas y evitar que estas fueran contestadas por parte del equipo de comunicación del directivo, como seguramente habría ocurrido si las entrevistas se hubieran realizado por escrito.

3.5.4 Realización de la entrevista

Como ya he dicho anteriormente, disponía de un guion para cada entrevista. No obstante, el formato de entrevista semiestructurada da libertad al entrevistado en sus respuestas para poder obtener así la máxima información de cada entrevista.

En el momento de la entrevista era necesario crear un clima de confianza y de confort con el entrevistado, para poder extraer lo máximo posible de sus experiencias y su conocimiento en la transformación de organizaciones. Al comenzar hablábamos sobre el sector, sobre su situación y sobre el momento en el que se encontraba la compañía. Aquí mi experiencia profesional y la sintonía con muchos de los entrevistados facilitó la comprensión de los términos y de las situaciones vividas.

Las entrevistas fueron grabadas para su posterior transcripción. Se grabaron un total de 1.435 minutos, es decir, casi 24 horas en total. La grabación fue luego transcrita utilizando el software Sonix (Sonix Inc., 2024). Después, fueron revisadas para obtener el texto literal de cada entrevista. La riqueza de la conversación impedía en muchos casos tomar notas al mismo tiempo que conversaba. Además de realizar la entrevista, un entrevistado entregó un texto escrito con sus reflexiones previas a la realización de esta, el cual se integró con la transcripción de su entrevista para su posterior

consideración en el análisis. La fase de entrevistas duró desde el 6 de septiembre al 15 de diciembre del 2022.

3.6 Análisis de datos

Una de las principales características de la investigación cualitativa es la enorme cantidad de datos que hay que gestionar (Miles & Huberman, 1984). Dado que los datos se recopilaban a través de entrevistas, el resultado me permitió contar con 40 entrevistas que representaron un total de 232.072 palabras.

En las últimas décadas han aparecido distintas soluciones de *software* analítico (Talanquer, 2014). Estas soluciones son la agregación de contenidos y los *softwares* conocidos como paquetes para el análisis de datos cualitativos asistidos por ordenador (CAQDAS, siglas en inglés de Computer Aided Qualitative Data Analysis). La investigación cualitativa requiere trabajar a fondo con los datos. Es necesario transcribir, organizar, categorizar y estructurar la información.

Talanquer (2014) definió estas tareas de la siguiente forma:

- Manipulación y organización de los datos mediante la importación de las diferentes fuentes, su clasificación y la vinculación de estos en un proyecto integrado.
- Codificación mediante un sistema de codificación jerárquica.

A pesar de las acciones que se pueden llevar a cabo con los paquetes CAQDAS, todavía hay autores que prefieren estudios cualitativos sin el uso de *software*.

En cuanto a los diferentes paquetes de CAQDAS disponibles en el mercado, parece que existe cierto consenso acerca de la idoneidad de cuatro programas: NVivo, MAXQDA, Dedoose y ATLAS.ti (Valles, 2002; Kuş Saillard, 2011; Franzosi et al., 2012; Talanquer, 2014). Para esta investigación utilicé NVivo. Me pareció el mejor. Más adelante se presenta una breve descripción.

Con todo ello, en esta investigación, el análisis de datos se ejecutó de la siguiente manera:

- Transcripción de las entrevistas en soporte digital con la ayuda de Sonix.
- Doble revisión manual de la transcripción.
- Detección de palabras clave en una primera lectura comprensiva que permitió identificar los temas recurrentes.
- Codificación abierta: categorización de los datos para proporcionar un marco analítico bien estructurado.
- Codificación axial: reconocimiento de relaciones entre categorías para su jerarquización (relación entre categorías y subcategorías).
- Integración en una narrativa teórica organizada temáticamente coherente que representara todos los casos (relación entre las principales categorías).

A continuación, presento la información más relevante sobre la transcripción, sobre el paquete de CAQDAS usado, NVivo, y sobre la codificación.

3.6.1 La transcripción

Como ya he dicho, para transcribir las entrevistas utilicé un *software* profesional, Sonix (Sonix Inc., 2024). Aunque el *software* recogía mucho de lo dicho, era necesario revisar el texto y el audio para pulirlo y obtener una transcripción fidedigna de la entrevista. El software traslada a texto el archivo de audio de la grabación hecha. Una vez transcrito se puede oír a la vez que leer para poder corregirlo cuando sea necesario.

El proceso de transcripción lleva mucho tiempo, motivo por el cual algunos investigadores proponen hacer el análisis directo a partir de la grabación (Gibbs, 2013). A pesar de la ventaja que pudiera suponer, realicé la transcripción literal en texto para poder interpretar cuidadosamente todo lo guardado y disponer de un documento que pudiera consultar. He transcrito cada entrevista de forma completa, sin omitir partes repetitivas.

La ventaja de transcribir las entrevistas es la posibilidad de analizar los datos generando nuevas ideas y preguntas. La Tabla 2 recopila un resumen que detalla la fecha, el lugar de la entrevista, la duración y el número de palabras de la transcripción.

Tabla 2. Resumen de la realización de las entrevistas

IBEX 35					
		Fecha	Lugar	Tiempo	Palabras
Acciona Energía	Rafael Mateo	13/12/2022	Despacho	34 min.	5752
Acerinox	Bernardo Velázquez Herreros	22/11/2022	Despacho	28 min.	6606
CaixaBank	José Ignacio Goirigolzarri	02/11/2022	Despacho	41 min.	6489
Endesa	José D. Bogas	15/12/2022	Despacho	57 min.	8169
LOGISTA	Íñigo Meirás	29/09/2022	Despacho	39 min.	6333
Merlin Properties	Ismael Clemente	21/11/2022	Despacho	31 min.	7687
Mapfre	Antonio Huertas	18/10/2022	Despacho	42 min.	7910
REDEIA (REE)	Roberto García Merino	03/10/2022	Despacho	27 min.	4191
Repsol	Antonio Brufau	17/10/2022	Despacho	35 min.	5542
Sacyr	Manuel Manrique	23/11/2022	Despacho	29 min.	4215
ZaraHome	Eva Cárdenas	03/11/2022	Cafetería	40 min.	7298
EMPRESA					
Elecnor	Rafael Martín Bustamante	07/11/2022	Despacho	38 min.	6993
Pharmamar	José María Fernández-Sousa	17/10/2022	Despacho	41 min.	4615
ILUNION	Alejandro Oñoro	23/11/2022	Despacho	41 min.	5956
Lynthia	José Antonio López	04/10/2022	Despacho	46 min.	5854
EXOLUM	Jorge Lanza	17/10/2022	Despacho	32 min.	7085
Grupo LAR	Miguel Pereda	08/09/2022	Despacho	34 min.	5166
ENCE	Ignacio Colmenares	03/10/2022	Despacho	20 min.	3410
RENTA 4	Juan Carlos Ureta	03/10/2022	Despacho	33 min.	5170
Everis	Eduardo Serra	26/09/2022	Despacho	25 min.	3442
Cuatrecasas	Rafael Fontana	13/12/2022	Despacho	28 min.	4267
EMPRESA FAMILIAR					
Calidad Pascual	Tomás Pascual	12/12/2022	Despacho	40 min.	7559
Eulen	María José Álvarez	20/10/2022	Despacho	42 min.	6858

Adolfo Dominguez	Adriana Domínguez	29/09/2022	Despacho	42 min.	6639
PrimaFrio	Juan Conesa	27/09/2022	Despacho	21 min.	3049
Antolín	María Helene Antolín	29/11/2022	Despacho	48 min.	8194
COMSA	Carlos Sumarroca	30/11/2022	Cafetería	40 min.	5514
CONSULTORAS					
EY	Federico Linares	22/11/2022	Despacho	37 min.	5826
LH	Luis Huete	16/09/2022	cafetería	29 min.	4801
Barrabés	Carlos Barrabés	05/10/2022	Despacho	40 min.	6582
LlyC	Iñaki Ortega	19/09/2022	cafetería	28 min.	4143
Lead to Change	Xavier Marcet	21/11/2022	Vídeo	22 min.	4121
EMPRESARIOS					
B&B Hoteles	Jairo González Monje	25/10/2022	Despacho	42 min.	9003
Palladium	Abel Matutes Prats	20/10/2022	Restaurante	27 min.	5547
EX-DIRECTIVOS					
Indra	Fernando Abril Martorell	15/11/2022	Despacho	42 min.	8497
Bankinter	Juan Arena	19/09/2022	Despacho	37 min.	5839
Nedgia	Rosa Sanz	03/11/2022	Universidad	38 min.	7361
ONO	Eugenio Galdón	14/11/2022	Despacho	41 min.	6181
CINTRA/FCC	Juan Béjar	14/12/2022	Despacho	38 min.	4741
Endesa	Rafael Miranda	24/10/2022	Despacho	40 min.	6327

Fuente: elaboración propia.

3.6.2 NVivo

El uso de la tecnología ha transformado el análisis cualitativo de datos en varios aspectos. No solo ha cambiado la manera de recoger datos, sino que ha hecho posible nuevas maneras de analizarlo (Flick, 2004). En este sentido, vemos cómo ha tenido un gran impacto el desarrollo de programas CAQDAS desde mediados de los años 80 (Gibbs, 2013).

La raíz de un CAQDAS es una base de datos, aunque a partir de ahí permita un manejo del texto que va mucho más allá de una base de datos convencional. Sin

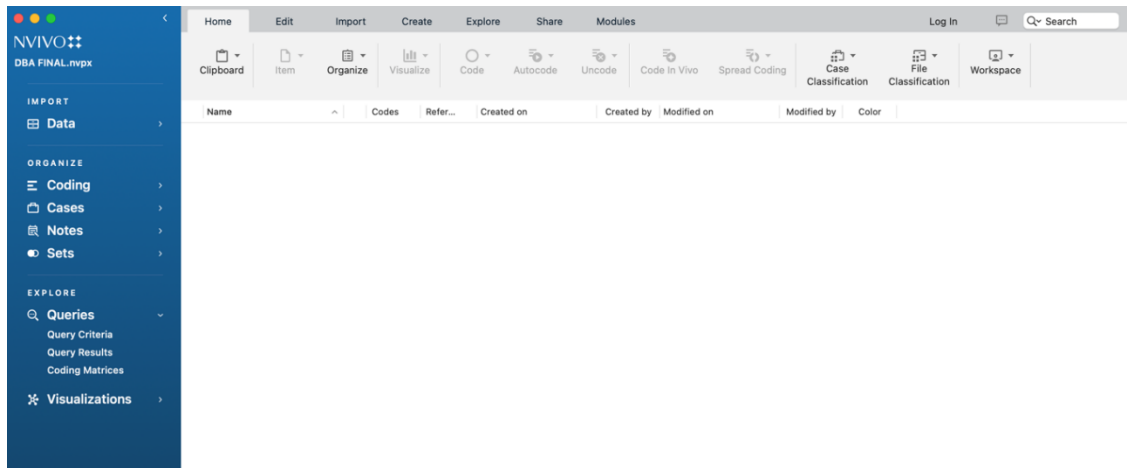
embargo, al igual que cualquier otro programa informático, un CAQDAS hace más sencillo, preciso, transparente y fiable el análisis cualitativo, pero en ningún caso sustituye al investigador en cuanto a la interpretación (Gibbs, 2013).

Un avance clave de los CAQDAS es la posibilidad de gestionar la codificación y recuperación de textos con funciones de búsquedas sofisticadas. Es decir, que este tipo de programas no solo hacen sencillo seleccionar fragmentos del texto a los que aplicar códigos, sino que también facilitan la recuperación de todo el texto codificado sin descontextualizarlo.

NVivo es el paquete CAQDAS desarrollado por QSR International Pty Ltd (que ahora pertenece a Lumivero), una empresa con sede en Australia fundada en el año 1995 (QSR International, 2018). El equipo involucrado en la empresa comenzó a producir *software* de análisis de datos cualitativos a principios de los años ochenta. En junio de 2023, afirmaban tener más de 1,5 millones de usuarios y ofrecían tres niveles del mismo paquete, desde una versión inicial hasta una versión totalmente equipada, que incluye funciones adicionales como el análisis de redes sociales. Los precios a octubre del 2023 oscilaban entre los 112 euros de una licencia anual para estudiantes y los 1.936 euros de una licencia completa estándar.

NVivo es un CAQDAS basado en la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss. (1967). Este *software* tiene 3 bloques de funcionalidades principales que iremos desgranando a lo largo de este apartado. Aparecen en una barra lateral a la izquierda (Figura 3):

- Importar. Se pueden importar textos, imágenes y vídeos.
- Organizar. Permite organizar la documentación importada a través de creación de códigos, casos y notas.
- Explorar. Permite hacer peticiones para la visualización de datos a través de tablas, comparaciones, y diferentes visualizaciones.

Figura 3. Interfaz

Fuente: NVivo (2023).

Estas funcionalidades coinciden con el orden lógico de trabajo. Al crear un proyecto, lo que hacemos es importar toda la documentación a analizar. Comentaré a continuación los pasos que se han seguido en su utilización.

En la presente investigación, en el primer bloque de “Importar” se crearon dos carpetas. En la primera, se importaron todas las entrevistas transcritas. En la segunda, todos los *papers* de la revisión de la literatura.

En el segundo paso, previo a la codificación y perteneciente al bloque “Organización”, se crearon los casos y los atributos.

- Los casos son las unidades de análisis. En la presente investigación, cada entrevista ha constituido un caso.
- Los atributos son características que definen los casos. Así, se clasificaron los casos según el tipo de empresa, rol del entrevistado y sexo (Tabla 3).

Tabla 3. Tabla de atributos

Nombre	Sexo	Tipo de organización	Cargo
Abel Matutes Prats	Hombre	Empresario	CEO
Adriana Domínguez	Mujer	Empresa Familiar	Presidente
Alejandro Oñoro	Hombre	Empresa	CEO
Antonio Brufau	Hombre	Ibex 35	Presidente
Antonio Huertas	Hombre	Ibex 35	Presidente
Bernardo Velázquez	Hombre	Ibex 35	CEO
Carlos Barrabés	Hombre	Consultora	Presidente
Carlos Sumarroca	Hombre	Empresa Familiar	Presidente
Eduardo Serra	Hombre	Empresa	Presidente
Eugenio Galdón	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Eva Cárdenas	Mujer	Empresa	CEO
Federico Linares	Hombre	Consultora	Presidente
Fernando Abril Martorell	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Ignacio Colmenares	Hombre	Empresa	Presidente
Iñaki Ortega	Hombre	Consultora	Presidente
Íñigo Meirás	Hombre	Ibex 35	CEO
Ismael Clemente	Hombre	Ibex 35	CEO
Jairo Gonzalez Monje	Hombre	Empresario	Presidente
Jorge Lanza	Hombre	Empresa	CEO
José Antonio López	Hombre	Empresa	CEO
José Ignacio Goirigoizarrí	Hombre	Ibex 35	Presidente
José María Fernández	Hombre	Empresa	Presidente
José D. Bogas	Hombre	Ibex 35	CEO
Juan Arena	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Juan Béjar	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Juan Carlos Ureta	Hombre	Empresa	Presidente
Juan Conesa	Hombre	Empresa Familiar	Presidente
Luis Huete	Hombre	Consultora	Presidente
Manuel Manrique	Hombre	Ibex 35	Presidente
María José Álvarez	Mujer	Empresa Familiar	Presidente
María Helene Antolín	Mujer	Empresa Familiar	Presidente
Miguel Pereda	Hombre	Empresa	Presidente
Rafael Fontana	Hombre	Empresa	Presidente
Rafael Martín	Hombre	Empresa	CEO
Rafael Mateo	Hombre	Ibex 35	CEO

Rafael Miranda	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Roberto García	Hombre	Ibex 35	CEO
Rosa Sanz	Mujer	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Tomás Pascual	Hombre	Empresa Familiar	Presidente
Xavier Marcet	Hombre	Consultora	Presidente

Fuente: elaboración propia.

Así, pude analizar la información desde múltiples perspectivas y con la posibilidad de realizar tablas cruzadas que dan información considerando la codificación y los atributos a la vez.

Una vez realizada la organización, procedí a la codificación de toda la documentación. Así, preparé toda la información para el siguiente bloque de análisis, de “Exploración”, que me permitió utilizar para esta tesis las siguientes funcionalidades:

- Búsqueda avanzada de texto.
- Palabras más repetidas (con visualización en nube de palabras y en árbol de palabras).
- Consultas de comparación entre códigos.
- Consultas de codificación matricial que encuentran patrones en los datos. Creación de tablas con elementos del proyecto tales como archivos, casos y códigos como filas y columnas. Cada celda muestra información sobre la codificación de intersección entre los elementos.
- Consultas de referencias cruzadas. Creación de tablas con códigos en filas y casos o atributos en columnas, mostrando información sobre la codificación de intersección entre los códigos y casos relevantes o códigos y atributos.
- Gráficos de jerarquía.
- Diagramas de comparación de archivos, códigos o casos.

3.6.3 Proceso de análisis: la codificación

La codificación es el modo en el que definimos cómo tratar los datos que estamos analizando. El código surge al identificar y registrar uno o más pasajes de

texto que explican o ejemplifican la misma idea. Así, aquellos pasajes que tratan sobre lo mismo se codifican con el mismo nombre. De esta manera categorizamos el texto para establecer un marco de ideas o temáticas comunes en toda la documentación analizada.

La codificación permite dos formas de análisis (Gibbs, 2013):

- Por un lado, facilita la recuperación de todo el texto codificado con la misma etiqueta (código), pudiendo analizar esta información de una manera más estructurada.
- Por otro lado, con la aparición de las listas de códigos, permite analizar la relación entre los códigos (como tipos de palancas y tipos de errores), los textos codificados y la comparación caso por caso.

Para la correcta codificación de las entrevistas, se han seguido las directrices de Strauss y Corbin (1990), que dividen la codificación en tres etapas:

- *Codificación abierta*, en la que se lee todo el texto para identificar las categorías emergentes (los temas más relevantes). En este punto lo que tenemos es un listado de códigos sin ninguna jerarquía o relación.
- *Codificación axial*, en la que las categorías se precisan, apareciendo los códigos y la relación (o jerarquía) entre ellos. En este punto fusionamos códigos que se pueden interpretar de la misma manera, y establecemos la jerarquía entre códigos y subcódigos.
- *Codificación selectiva*, en la que el código nuclear o central une a todas las demás identificando una teoría.

Así, tras realizar las entrevistas, transcritas y revisadas, se dio a una lectura analítica donde se identificaron temas recurrentes.

Después, se pasó de etiquetas descriptivas a la formulación de códigos más teóricos y analíticos, y apareció la relación entre ellos, dando lugar al árbol de códigos

definitivo. Así, en la Tabla 4, podemos encontrar el Nombre del código, su Descripción, el número de Archivos (es decir, entrevistas) en las que aparece este código y el número de Referencias (es decir, extractos de esas entrevistas) que se han codificado:

Tabla 4. Árbol de Códigos

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
TRANSFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES	Rama central de la que descuelgan las categorías.	-	-
OBJETIVO	Razón por la que se lleva a cabo la transformación.	35	224
<i>Organización</i>	Razones ligadas al propio desarrollo de la organización.	33	151
<i>Sector</i>	Razones ligadas al propio desarrollo del sector.	19	43
<i>Sociedad</i>	Razones ligadas a las necesidades o demandas de la sociedad.	13	30
PALANCAS	Puntos fuertes y a favor para avanzar positivamente en un proceso de transformación en la práctica. Palancas son las herramientas utilizadas para transformar una organización.	40	1103
<i>Cultura</i>	Avances relacionados con los valores, creencias, acciones, pensamientos metas o normas que comparten los miembros de una misma organización.	36	156
<i>Equipo</i>	Avances relacionados con los equipos, su composición (personas) y funcionamiento.	37	254
<i>Estructura de capital</i>	Avances relacionados con el tipo de accionista y el equilibrio entre deuda y capital.	31	112
<i>Estructura organizativa</i>	Avances relacionados con la propia estructura organizativa, su organigrama y sistema de relación.	38	304
<i>Liderazgo</i>	Avances relacionados con el estilo de liderazgo, visión y dirección.	38	219
<i>Tecnología</i>	Avances relacionados con el uso de medios físicos como equipos informáticos y de proceso, software y equipos mecánicos.	19	58
ERRORES	Puntos débiles y fallos que han frenado o arruinado un proceso de transformación en la práctica.	39	381
<i>Error Cultura</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con los valores, creencias, acciones, pensamientos metas o normas que comparten los miembros de una misma organización.	26	74

<i>Error equipo</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con los equipos, su composición (personas) y funcionamiento.	26	59
<i>Error Estructura Capital</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con el tipo de accionista y el equilibrio entre deuda y capital.	12	19
<i>Error Estructura organizativa</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con la propia estructura organizativa, su organigrama y sistema de relación.	32	109
<i>Error liderazgo</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con el estilo de liderazgo, visión y dirección.	36	107
<i>Error Tecnología</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con el uso de medios físicos como equipos informáticos y de proceso, software y equipos mecánicos.	7	13
EXPERIENCIA	Aprendizajes, sensaciones y experiencias tanto a nivel personal como profesional, acumuladas en relación al proceso de transformación de una organización.	40	463
<i>Aprendizajes</i>	Enseñanzas acumuladas de gran valor a la hora de llevar a cabo una transformación.	38	203
<i>Arrepentimientos</i>	Hechos llevados a cabo o no que no se volverían a hacer si se comenzase de nuevo.	18	39
<i>Catálogo buenas prácticas</i>	Prácticas concretas recomendadas para llevar a cabo una transformación.	36	136
<i>Impacto personal</i>	Impacto a nivel personal y familiar de estar involucrado en un rol de liderazgo en procesos de transformación de grandes compañías.	24	47
<i>Motivación</i>	Razones personales que impulsan a llevar a cabo una transformación en una organización.	17	38
INSPIRACIÓN	Personas, momentos, libros u otras fuentes que han dejado una huella significativa en el entrevistado y lo han impulsado a llevar a cabo una transformación	36	124
<i>Académico</i>	Inspiración proveniente de algún autor o profesor universitario.	5	8
<i>Otros</i>	Inspiración proveniente de cualquier otra fuente no familiar, ni profesional ni académica.	14	21
<i>Personal y Familiar</i>	Inspiración proveniente de algún familiar cercano.	16	34
<i>Profesional</i>	Inspiración proveniente de algún compañero en el ámbito laboral.	25	61

Este árbol de códigos describe cómo he definido y preparado toda la documentación para llevar a cabo el análisis.

Las conclusiones de esta tesis se basan, por tanto, en los resultados de las 40 entrevistas que representan casi 24 horas de grabación transcritas en 232.000 palabras. Como he indicado, para la categorización he utilizado cinco códigos y 24 subcódigos. La enorme cantidad de información tratada y disgregada permite obtener resultados muy útiles que se exponen en el siguiente capítulo.

4 RESULTADOS

Los resultados recogidos en este capítulo presentan de forma integrada y ordenada las respuestas a las entrevistas realizadas a directivos y líderes empresariales. Tal y como adelantó en la introducción, dado el perfil de los entrevistados, los resultados contemplan, de una parte, las palancas consideradas necesarias para acometer con éxito la transformación empresarial y, de otra, los errores que explican sus fracasos. Para este trabajo, he considerado las palancas como las razones de éxito y los errores como las razones del fracaso.

La transcripción de las 40 entrevistas realizadas para esta investigación superó las 232.000 palabras, codificadas en 24 códigos y subcódigos, y clasificadas gracias a 2.295 referencias. Después de la codificación, no se ha atendido a los datos relativos a cada fuente en concreto, sino que se ha prestado atención únicamente a su clasificación específica.

Como señalé en el capítulo anterior, este análisis ha sido posible gracias a la utilización del programa informático de análisis cualitativo de datos asistido por ordenador (CAQDAS) NVivo. Como ya hemos visto en el tercer capítulo, este *software* permite al usuario navegar por las distintas jerarquías de códigos y, al abrir un código, recuperar todos los segmentos de texto previamente codificados. Esto ha permitido acceder a la información de una forma más organizada y coherente, adecuada al propósito de la investigación. Una vez recuperado el texto codificado, se han analizado conjuntamente los distintos segmentos, de modo que se ha identificado la información más relevante.

A continuación, expongo los resultados por las categorías que han resultado del análisis de las entrevistas.

En primer lugar, se señalan los *objetivos* de la transformación. Les siguen, en segundo lugar, las *palancas* necesarias para el éxito. En tercer lugar, se abordan los *errores* en el proceso de transformación. A raíz de la pregunta sobre las palancas y los

errores, surgió de forma natural en las entrevistas el tema de los aprendizajes y fuentes de inspiración; en cuarto lugar, por tanto, se tratan las *enseñanzas e inspiración*. Le siguen las *enseñanzas para el futuro*, extraídas de detalles sobre los aprendizajes, los arrepentimientos, el impacto personal y la motivación de los entrevistados. Por último, y como conclusión del capítulo, detallo recomendaciones extraídas de las respuestas de los participantes que conforman un catálogo de buenas prácticas

4.1 Objetivos de la transformación

Uno de los puntos clave para el entendimiento de la narrativa de los entrevistados era comprender el objetivo que había detrás de cada transformación. Al comienzo de cada entrevista, pregunté por los retos que afrontaban como organización dentro de su sector, así como los objetivos para abordar la transformación.

Tras realizar un análisis por nube de palabras (Figura 4), las cinco palabras más repetidas en este ámbito por los entrevistados fueron:

- Personas.
- Transformación.
- Mundo.
- Negocio.
- Largo plazo.

Esto nos hace ver la importancia del factor humano no solo en el proceso, sino en el propio objetivo de la transformación. Un ejemplo de ello lo expuso el entrevistado 14: "Nosotros tenemos una frase muy nuestra que dice que éste es un proyecto de personas para personas".

Figura 4. 20 palabras más repetidas en referencias de "Objetivos"

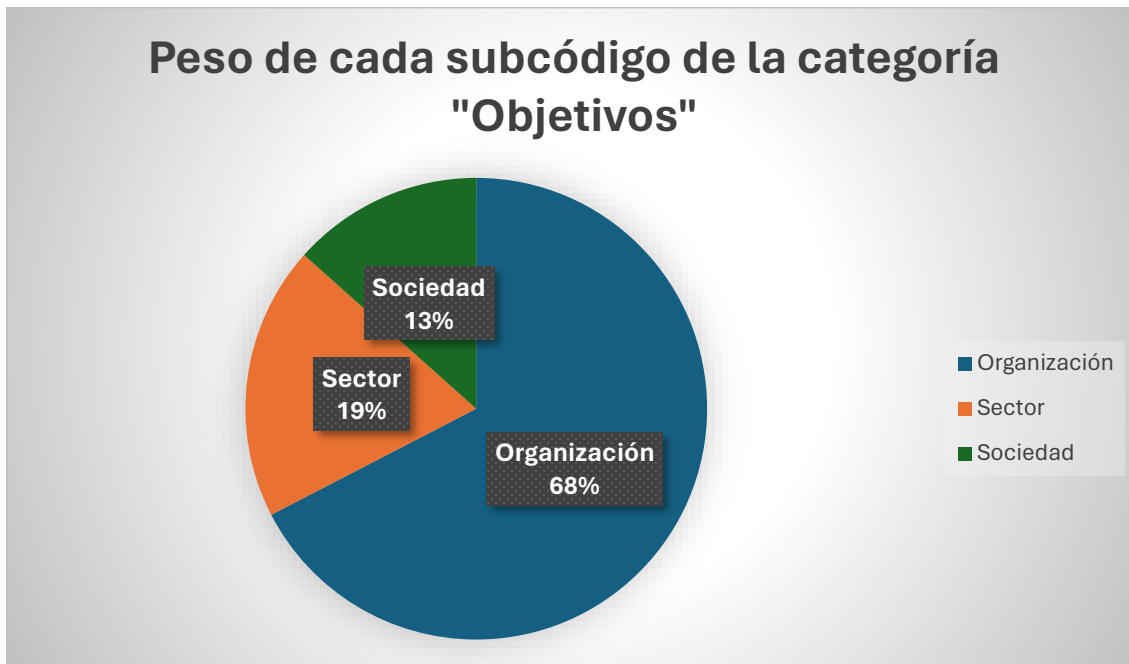
La nube de palabras sugiere un enfoque en la transformación que, a través de la inversión, crea empleo y marca un camino a largo plazo para la sociedad y las empresas en un momento empresarial clave.

La importancia y presencia de cada una de las tres categorías que aparecen en los subcódigos reflejan bien los objetivos que guían la transformación empresarial (Figura 5). La "Organización" ocupa un 68% de la información y aparece en 32 entrevistas. Este elevado porcentaje indica el peso de las razones ligadas al propio desarrollo y estructura de los equipos a la hora de emprender un proceso de transformación empresarial. Le siguen, a una distancia considerable, el "Sector" (19% de la información; 18 entrevistas) y la "Sociedad" (13%; 13 entrevistas). Sin necesidad de adentrarse más en los detalles por el momento, cabe concluir que las razones ligadas a los avances en el sector y, sobre todo, a los mandatos impuestos por la sociedad no constituyen objetivos tan importantes para la transformación empresarial como la misma organización de la empresa. Aun así, el entrevistado 9 dijo: "En mi caso

la sociedad no solo me demanda, sino me exige un cambio". Esto es especialmente relevante en el sector energético.

En la Figura 5 vemos además la cantidad de información categorizada en cada subcódigo.

Figura 5. Peso de cada subcódigo de la categoría "Objetivos"



Elaboración propia usando NVivo.

4.1.1 Objetivos de la organización

Temas como la disrupción, la inclusión, la adaptación, la transformación, la competencia global o los cambios en los mercados son recurrentes y comunes en los objetivos que desgranar las razones ligadas al propio desarrollo y estructura de los equipos, sub-codificados bajo "Organización".

A la vista de las respuestas de los entrevistados, la adaptación a estos cambios implica comprender las dinámicas del mercado global, identificar nichos de mercado y buscar oportunidades en un entorno más regional. En este sentido, el entrevistado 7

afirmó: “Tenemos nuestras limitaciones y las sabemos, pero en ese momento no medimos los efectos exógenos al negocio que podían frenar nuestra visión. Yo me hinché a viajar por el mundo, a mi gente le mandé el mensaje de que queríamos ser globales y estar en todos los continentes, abordarlo todo a la vez”. Esto puede requerir la exploración de alianzas estratégicas, la mejora de la eficiencia operativa y la innovación en productos y servicios. El entrevistado 25 señaló: “hay que transformarse desde un punto de vista globalizado, no quedándose solo en lo que es España o lo más cercano a ti. Hay que viajar, ver lo que ocurre en Silicon Valley, en Asia, o en Israel, en los principales centros tecnológicos del mundo y al final adaptarlo a tu compañía”.

Las empresas que logren adaptarse con éxito a este entorno competitivo podrán mantener su posición y aprovechar las oportunidades que surjan. El entrevistado 17 añadió: “Considero que la transformación es la supervivencia empresarial. Yo creo que, si no hacemos la transformación, esta compañía terminará liquidándose”. Tras referirse “al mundo cambiante” actual, que requiere “ofrecer una cierta sensación de tranquilidad”, el entrevistado 19 concluyó que es fundamental lograr transformar “un escenario de disrupción permanente” en “un lenguaje, [...] un mensaje y [...] una realidad de seguridad y tranquilidad”. La condición cambiante de escenarios y mercados exige adaptarse de manera continua a ellos.

El entrevistado 9 aportó una razón que señala por qué la necesidad de transformación es una constante en la vida de cualquier empresa: “Las empresas grandes nacimos viejas en una vieja economía y tenemos que ir hacia una nueva economía”. En su opinión, la transformación por motivos de organización responde a un proceso “antinatural” y constante de rejuvenecimiento: “Es decir, tenemos que pasar en un proceso antinatural de viejos a jóvenes”. Esta comparación subraya cómo cualquier organización empresarial corre el riesgo de envejecer si no respeta el “principio” básico de que, por comparación, la sociedad siempre resultará más joven que ella.

Los entrevistados hablaron de los retos a los que se enfrentan en particular las organizaciones a las que pertenecen:

- 1) Disrupción y cambios en el sector textil y de la moda: influencia *del fast fashion*, globalización, desafíos de producción en lugares lejanos y cambios en rentabilidad y calidad.
- 2) Inclusión de personas con discapacidad en diferentes sectores: creación de un modelo de negocio inclusivo, impacto social y generación de empleo.
- 3) Adaptación y transformación del sector energético: cambios en el suministro energético, transición hacia una sociedad más descarbonizada, oportunidades en energías renovables e importancia de la regulación.
- 4) Enfoque a largo plazo en el sector de seguros: importancia de la visión a largo plazo, relación con clientes, gestión de inversiones y necesidad de relaciones duraderas.
- 5) Competencia internacional y adaptación en el sector empresarial: competencia global, cambios en los mercados, e importancia de adaptarse y buscar oportunidades en un entorno más regional.

4.1.2 Objetivos por sector

En el proceso de reflexión y análisis de los objetivos de transformación empresarial por sector, he podido identificar elementos comunes a todos y particulares de cada uno de ellos. Las similitudes que se destacaron en todos los sectores incluyen la necesidad de adaptarse a un entorno en constante evolución, fomentando la innovación y la capacidad de cambio para mantener la competitividad y aprovechar nuevas oportunidades. Según el entrevistado 9: “las compañías no se transforman, evolucionan en función de la demanda, de las demandas de la sociedad. Ser capaz de anticipar las demandas de la sociedad es lo que te lleva a hacer evolucionar la compañía”. Asimismo, el entrevistado 4 afirmó: “Hay que tener mecanismos para estar muy informado de lo que está ocurriendo en el mundo” Además, se ha subrayado la importancia de la responsabilidad social empresarial,

considerando no solo los resultados financieros, sino también el impacto en la sociedad y el medio ambiente. Así, la calidad de los productos y servicios se ha convertido en un factor crucial, junto con la creciente demanda de prácticas más responsables.

En el ámbito del sector textil y de la moda, se observó una notable disrupción y una serie de cambios significativos. Para el entrevistado 24, la influencia del fenómeno del *fast fashion* y la globalización ha tenido un impacto profundo en esta industria. La rápida producción y distribución de prendas a precios accesibles ha revolucionado la forma en que las personas consumen moda, generando desafíos y oportunidades para las empresas.

Uno de los desafíos clave en este sector ha sido la producción en lugares lejanos, lo que implica gestionar cadenas de suministro complejas y asegurar altos estándares de calidad y ética laboral. Así, según el entrevistado 24, la globalización ha llevado a muchas compañías a externalizar la fabricación, lo que puede presentar dificultades en términos de control de calidad y supervisión de las condiciones de trabajo. En este contexto, la rentabilidad y la calidad se han convertido en factores cruciales para el éxito de las empresas. Los márgenes de beneficio pueden verse afectados por la competencia feroz y la presión para ofrecer productos a precios competitivos. El mismo participante afirmó que los consumidores están cada vez más preocupados por la sostenibilidad y la procedencia de las prendas, lo que ha impulsado la demanda de productos de mayor calidad y de producción responsable.

En el sector hotelero, se ha puesto en marcha un esfuerzo notable para fomentar la inclusión de personas con discapacidad. Se busca crear un modelo de negocio que promueva la contratación de personas con discapacidad como parte de la plantilla de los hoteles. Esto no solo tiene un impacto social significativo, sino que también genera oportunidades laborales para un grupo de personas que a menudo se enfrenta a barreras en el mercado laboral. En cuanto a la transformación en general, el

entrevistado 14, que dirige una cadena de hoteles, dijo: “Yo busco aliados para el cambio, busco convencer a unos pocos para que eso cale hacia abajo”.

La inclusión de personas con discapacidad en el sector hotelero contribuye a crear un entorno diverso y accesible para los clientes. Los hoteles que adoptan esta iniciativa demuestran su compromiso con la responsabilidad social y la igualdad de oportunidades. Al mismo tiempo, se benefician de las habilidades y talentos únicos que las personas con discapacidad pueden aportar a sus equipos de trabajo.

En cuanto al sector energético, se ha vuelto imperativo adaptarse a los cambios en el suministro de energía y avanzar hacia una sociedad más descarbonizada. Esto implica una transformación profunda y la adopción de fuentes de energía más sostenibles. Las energías renovables se han convertido en una de las principales oportunidades en este contexto, ofreciendo alternativas limpias y renovables para la generación de electricidad. En relación con su apoyo a las renovables, el entrevistado 4 señaló que, “[...] como inversores a largo plazo, las empresas debemos tener un plan, aunque sea un plan con toda la capacidad de adaptación”.

Sin embargo, la transición hacia un modelo energético más sostenible no solo depende de la tecnología y de la innovación, sino también de la regulación y las políticas públicas. El marco normativo adecuado es fundamental para fomentar el desarrollo de proyectos de energías renovables y garantizar su viabilidad económica a largo plazo. Además, la colaboración entre los sectores público y privado es esencial para impulsar la adopción de tecnologías más limpias y sostenibles. Para el entrevistado 9, el modelo que ha guiado al sector energético los últimos 100 años ha servido para suministrar energía competitiva y accesible, pero ya no sirve para la nueva sociedad. Por tanto, concluye, hay que inspirar a la gente a pensar de forma diferente en la incertidumbre.

En el sector asegurador, se reconoce la importancia de adoptar una perspectiva a largo plazo. Esto implica mantener relaciones duraderas con los clientes y una

gestión prudente de inversiones. La industria de seguros se basa en la confianza y la estabilidad a largo plazo, y esto se refleja en la forma en que se interactúa con los clientes y se administran los recursos financieros. Para el entrevistado 7, “es necesario gestionar bien el corto plazo para garantizar el éxito a largo plazo”.

En este sector, la visión a largo plazo es fundamental para establecer relaciones sólidas con los clientes, brindando soluciones a medida y adaptadas a sus necesidades cambiantes. Además, la gestión de inversiones en el sector asegurador requiere una estrategia que equilibre el rendimiento financiero con la seguridad y la solvencia a largo plazo. La capacidad de evaluar y gestionar los riesgos de manera efectiva es un factor clave para el éxito en este sector.

En resumen, aunque existen elementos comunes en la transformación empresarial, cada sector tiene sus desafíos y enfoques específicos. El sector textil y de la moda se enfrenta a la globalización y la sostenibilidad, el sector hotelero se centra en la inclusión social, el sector energético busca la descarbonización y el sector asegurador prioriza una perspectiva a largo plazo y la gestión de riesgos. Estas particularidades resaltan la necesidad de estrategias adaptadas a las características únicas de cada sector.

4.1.3 Objetivos impuestos por la sociedad

La propia sociedad y los actores que la representan también influyen, aunque menos, en el proceso de transformación de la organización. Todos los entrevistados subrayaron de forma explícita la importancia de satisfacer a todos los grupos de interés y a la sociedad. De esta forma, el entrevistado 7 habló de la importancia de la vinculación del trabajador con la empresa. En concreto, señaló que “dos terceras

partes de la actividad que yo realizo [...] las prestan terceros que no son empleados, que no están en la organización”.

4.2 Palancas

Después de realizar una pregunta general sobre los objetivos y la problemática de cada sector, se les preguntó a los entrevistados por las palancas necesarias para la transformación.

Para obtener resultados sobre las palancas necesarias para transformar una organización, se utilizó el código “palanca”, definido en el árbol de códigos de la tabla 4 como el código que aglutina aquella información relativa a los puntos fuertes para avanzar positivamente en un proceso de transformación. Es decir, aquellas herramientas utilizadas para transformar una organización. Por lo demás, aunque había una pregunta específica al respecto, las palancas aparecieron a lo largo de todas las entrevistas.

Realizado un análisis por nube de palabras (Figura 6) vemos que, entre las 20 palabras más repetidas en este ámbito por los entrevistados, nos encontramos con algunas como:

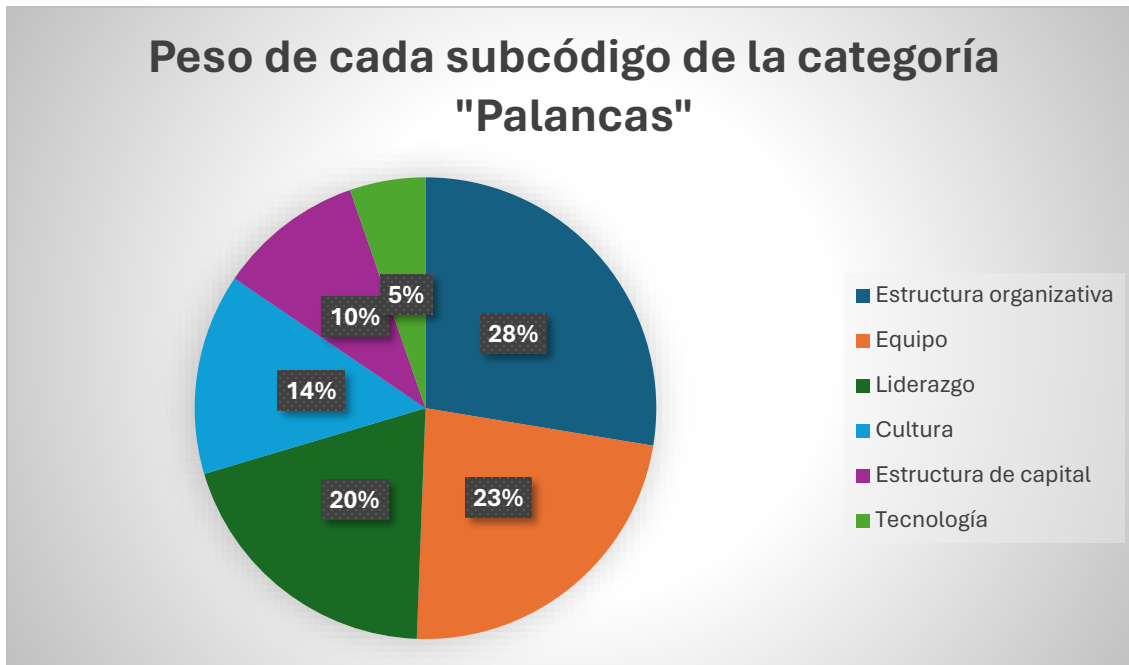
- Personas.
- Equipo.
- Cultura.
- Visión.
- Comunicación.
- Talento.
- Consejo (de administración).
- Liderazgo.
- Tecnología.

Figura 6. 20 palabras más repetidas en referencias de "Palancas"

La nube de palabras refleja el concepto de que “la transformación organizacional se logra a través de un equipo unido, con una visión y liderazgo claros, apalancado en la tecnología y la cultura, y guiado por la comunicación y el talento para cambiar el mundo y los negocios en el largo plazo”.

A juzgar por la importancia de cada subcódigo perteneciente a la categoría “Palancas” (Figura 7), puede concluirse que las dos palancas más presentes para los entrevistados en un proceso de transformación empresarial son la “estructura organizativa” (28% de la información categorizada) y el “equipo” (23%). Al menos, estos son los dos asuntos sobre los que los entrevistados discuten y reflexionan más. Otras palancas, que aparecen menos, pero del todo imprescindibles son el liderazgo (28%), la cultura de la empresa (14%) y la estructura de capital (10%). La tecnología es menos citada (5%) como razón de éxito de un proceso de transformación empresarial.

De los 40 entrevistados, 38 de ellos hablaron de estructura organizativa y liderazgo como palanca, 37 de ellos hablaron de equipo y estructura de capital y 36 mencionaron la cultura como palanca. Tan solo 19 de 40 citaron la tecnología. Para más detalles de esta clasificación, se debe consultar la Tabla 5 en el Anexo 4.

Figura 7. Peso de cada subcódigo de la categoría "Palancas"

Elaboración propia usando NVivo.

A continuación, expongo los resultados por cada una de las palancas expresadas por los entrevistados por orden de importancia: estructura organizativa, equipo, liderazgo, cultura, estructura de capital y tecnología.

4.2.1. La estructura organizativa

Antes de analizar de forma pormenorizada la estructura organizativa, conviene distinguirla de la siguiente palanca, relativa al equipo. Aunque en ambos apartados algunas ideas y comentarios coinciden, y a pesar de que, de hecho, la estructura organizativa y el equipo se relacionan entre sí, analizarlas por separado resulta útil y esclarecedor. En esencia, la estructura organizativa se refiere a la organización de la compañía. Por el contrario, el equipo se centra en las personas que la integran y en su desempeño.

Tras revisar los extractos de las entrevistas, identifiqué cinco aspectos relacionados con la estructura organizativa que son mencionados con frecuencia por

los entrevistados. Estos temas representan diferentes enfoques y estrategias para abordar los desafíos y oportunidades de la transformación dentro de una organización:

- 1) Cambio y transformación organizativa.
- 2) Importancia del equipo y el liderazgo.
- 3) Adaptación de la estructura a las necesidades específicas.
- 4) Confianza en los equipos y empoderamiento de las personas.
- 5) Comunicación coherente y creíble en todos los niveles.

El primer aspecto destacado es el cambio y la transformación organizativa. Varios entrevistados resaltaron la importancia de reconocer la necesidad de cambio y de estar dispuestos a llevar a cabo transformaciones. Esto se basa en la comprensión de que las organizaciones deben evolucionar y adaptarse continuamente para mantenerse competitivas y responder a los desafíos de un entorno en constante cambio. El entrevistado 7 habló de que es importante identificar a los directivos que pueden “ayudarte” a entender el nivel de dolor que la organización está dispuesta a soportar para hacer esos cambios. Algunos entrevistados también mencionaron cómo la fusión de áreas complementarias es una estrategia para abordar los desafíos organizativos.

Los entrevistados también enfatizaron la necesidad de contar con líderes capaces de empoderar a otros líderes; es decir, de alinear el liderazgo a la propia dinámica e incertidumbre de cualquier transformación. En este sentido, el entrevistado 9 señaló que la mayor palanca es buscar el equilibrio entre, de una parte, la seguridad que pueda aportar la técnica y tecnología a una organización y, de otra, una incertidumbre que es importante asumir. La organización debe estar técnicamente preparada para evitar riesgos, pero asumiendo que es difícil prever el futuro. Como el futuro no se prevé, sino que se prepara, es más importante como palanca un liderazgo transformacional capaz de enfrentarse a imprevistos que la mera infraestructura técnica y tecnológica, por necesarias que resulten.

La mayoría de los entrevistados también mencionaron la estructura organizativa y los roles del equipo como aspectos relevantes. Se subrayó la importancia de adaptar la estructura de la organización a las necesidades específicas de cada caso. Para el entrevistado 32, "se trata de poner el futuro en la agenda del presente".

Esta adaptación supone homologar la estructura para procesos de transformación y difuminar las jerarquías rígidas que puedan impedir una comunicación fluida. Para el entrevistado 27, "cada vez es más importante tener la capacidad para combinar precisamente la incorporación de talento desde fuera, con el que crece la compañía".

Además, los entrevistados mencionaron la incorporación de consejeros externos y ejecutivos, así como la rotación por edades, como una forma de incorporar talento nuevo y diverso a la organización. En este sentido, el entrevistado 7 concluyó: "Esto de la rotación por edades a mí me viene fenomenal, porque es una manera de estar incorporando talento nuevo y gente con nuevas visiones en la empresa". Muchos entrevistados enfatizaron la importancia de la comunicación efectiva y la gestión de las relaciones internas y externas como componentes esenciales para el funcionamiento adecuado de la estructura organizativa. Así, para el entrevistado 32 "hay que saber gestionar las tensiones entre la persona y la organización. Este es básicamente el espacio de la gestión del cambio".

Otra dimensión para tener en cuenta fueron las personas dentro de la organización. Los entrevistados resaltaron la importancia de confiar en los equipos y empoderar a las personas dentro de la empresa. La organización debe adaptarse de forma que fomente la confianza en los equipos y promover el liderazgo autónomo. El entrevistado 30 utilizó el concepto de "desierto" y dijo: "Tiene mucho que ver con el desierto de la transformación, ese espacio en el que estas y aún no se ve el final. Es ahí donde necesitas personas que te apoyen, cuando hay un desierto de ánimos y de resultados". Varios entrevistados destacaron la importancia de garantizar la continuidad operativa a través de la formación y el conocimiento del negocio, lo que

implica invertir en el desarrollo y capacitación de los empleados. Por último, hicieron referencias a desdibujar las jerarquías y fomentar la colaboración.

Para muchos entrevistados es importante la estructura de comunicación y relaciones externas. Destacaron la importancia de una comunicación coherente y creíble, tanto interna como externamente. El entrevistado 39 cree firmemente en una comunicación directa y transparente y se muestra abierto a la participación y discusión de las personas. Para este entrevistado, esto es especialmente relevante durante los procesos de cambio cultural. Otros entrevistados mencionaron la necesidad de establecer una comunicación fluida con actores externos a la organización, como clientes, proveedores y socios estratégicos.

En resumen, las entrevistas revelaron cinco temas principales en relación con la estructura organizativa. Estos temas abarcan desde la necesidad de cambio y adaptación, pasando por la importancia del equipo y su diseño, hasta la flexibilidad, adaptabilidad y liderazgo estratégico. Estas perspectivas proporcionan una visión integral y enriquecedora sobre los aspectos clave a considerar al abordar la estructura organizativa en el entorno empresarial actual.

4.2.2 El equipo como palanca

De cara a iniciar una transformación empresarial con éxito, los equipos deben ser sólidos y contar con líderes competentes. Los entrevistados mencionaron la formación y el diseño del equipo como aspectos fundamentales antes de definir un proyecto. También destacaron la combinación de talento interno y externo como una forma de fortalecer el equipo. El entrevistado 30 señaló: “Diría que, algo importante es el *reskilling* [reaprendizaje en inglés], que requiere individuos capaces de mirar más allá de su sector, lo cual es fundamental para el mundo actual. Esto se logra con personal interno y externo. Es un proceso difícil pero beneficioso”. El entrevistado 7 habló de la mezcla de capacidades y dijo: “Hay que incorporar a personas con competencias bien desarrolladas y en posiciones claves. Lo hemos hecho, pero deben

casar bien con el resto de la organización". También se mencionó la formación de líderes dentro de la propia organización como una manera imprescindible de otorgar continuidad y efectividad al liderazgo. En este sentido, el entrevistado 9 subrayó la idea de que los gestores no bastan, puesto que estos se enfocan en lo cotidiano y en las ventas, pero no representan el futuro de la compañía.

En cuanto al factor humano, aparece la necesidad de contar con un equipo que esté alineado con la visión de la empresa, y que tenga la capacidad y el talento para llevar a cabo la transformación que requiere. En este sentido, el entrevistado 7 destaca que, primero, "hay que tener el equipo para, luego, definir el proyecto con el equipo. Puede haber otras transformaciones donde primero está el concepto y luego [haga falta] buscar las personas idóneas. En mi caso nunca ha sido así". Otro entrevistado, el 24, añadió: "El equipo es sin duda clave en cualquier proceso de transformación. Para mí, crear una empresa humanista es muy importante y, por tanto, el talento, la cultura o los recursos humanos son clave".

Hay cinco temas relacionados con los equipos y su papel en los procesos de transformación que han surgido recurrentemente en las entrevistas:

- 1) El talento y los recursos humanos.
- 2) Cambios a todos los niveles.
- 3) Trabajo en equipo y colaboración.
- 4) Desarrollo y formación del equipo.
- 5) Confianza en el equipo y liderazgo.

En relación con el talento y los recursos humanos, su importancia nace, como señalaron los entrevistados, de la necesidad de contar con personas valiosas, capacitadas y dispuestas a adaptarse. Para el entrevistado 2, "localizando a estas personas críticas, se crea un equipo dedicado a la transformación". Varios de los entrevistados reconocieron que el equipo es la columna vertebral de la organización y que su contribución es fundamental para lograr los objetivos establecidos. Además, se

hizo hincapié en la importancia de reclutar y retener a los mejores, ya que su experiencia y habilidades pueden marcar la diferencia en el éxito de la transformación. Así, para el entrevistado 33 las personas son lo más importante para toda transformación y tienen que ser las mejores, incluso mejores que uno mismo. Estas personas buenas tienen que estar en todos los niveles de la organización.

La mayoría de los entrevistados coinciden en la importancia de las personas. El entrevistado 2 comentó: "Basado en mis éxitos y mis fracasos, creo que lo más importante son las personas". El entrevistado 31 reforzó y complementó esta idea al señalar que "las palancas de cambio no pasan por soluciones mágicas, sino que pasan por las propias personas". El entrevistado 28 dijo que "seguramente en el equipo está el pilar principal de todas las transformaciones". Con relación a esto, el entrevistado 14 citó: "Rodearte de los mejores, de gente normal, de buena gente, pero los mejores. Que encajen en tu equipo. Y de tener siempre cerca gente mejor que tú. Que tengas identificados varios y que digas: este, este y este son los que me empujan constantemente". Para el entrevistado 5, "no debe dar miedo competir con tu equipo; debes rodearte de lo mejor que puedas".

Un tema importante relacionado con los equipos es si lo mejor es mantener al equipo actual o cambiarlo. En este sentido, 15 de los 40 entrevistados opinaron explícitamente que lo mejor es una combinación. Muchos dijeron que es bueno hacer renovaciones del equipo de vez en cuando e incorporar gente externa. Así, para el entrevistado 7, "el talento externo, la mezcla de capacidades incorporando capacidades que no tenemos es clave". Así mismo, el entrevistado 15 insistió en que "es importante complementar el equipo con algún perfil externo. Al final, el tópico de que la misma gente hace las cosas de la misma manera es cierto". Muchos de estos entrevistados creen que las visiones externas son enriquecedoras.

Otro aspecto clave mencionado por los entrevistados es la necesidad de implementar los cambios a todos los niveles de la organización. No se trata solo de llevar a cabo transformaciones en los niveles superiores de la jerarquía, sino también

de involucrar al *management* y a los mandos intermedios. Los entrevistados reconocieron que el cambio debe ser integral y abarcar todos los aspectos de la organización para lograr resultados significativos. Así, para el entrevistado 31: “Esto va de que en toda organización hay escalones y todos esos escalones se pueden romper. Tienes que conseguir no solo cambiar arriba sino hacer cambios en cada escalón”. Y para el entrevistado 24: “Esos cambios son a todos los niveles [...] en el *management*, en los mandos intermedios y hacia abajo también”. En concreto, añadió: “Para mí no se trata de cambiar la nata de arriba y luego lo demás funciona, porque no es cierto”.

Además de los cambios en todos los niveles, se recalca que no solo es importante el objetivo colectivo, sino también el desempeño individual. Así, el entrevistado 28 puso el siguiente ejemplo: “En una carrera de coches, si el objetivo final es que el automóvil salga en 7,3 segundos de la parada y el mecánico no cambia la rueda en los 4,2 segundos asignados, es difícil que esto ocurra. Todo se vuelve mucho más difícil si no hay un compromiso personal de cada miembro de ese equipo con ese objetivo colectivo”.

En relación con el trabajo en equipo y la colaboración, los participantes señalaron la necesidad de contar con un equipo diverso, donde se promueva el pensamiento grupal y se tomen decisiones de manera conjunta. Para el entrevistado 26, “la riqueza te la da precisamente la diversidad. El traer a gente que viene de otros sectores, de otras culturas, de otras razas, de otra religión... Eso es un factor más que te aporta”. La colaboración entre diferentes áreas y la integración de diferentes perspectivas es fundamental para la generación de ideas innovadoras y la resolución de problemas complejos. En este sentido, el entrevistado 39 explicó que “toda transformación o toda evolución tiene un cierto sentido de aventura colectiva”.

Asimismo, varios directivos subrayaron la importancia de establecer canales de comunicación efectivos y de promover un ambiente de confianza donde los miembros del equipo se sientan seguros para expresar sus ideas y opiniones. De una parte, esta sensación genera seguridad al directivo que se apoya en los equipos a la hora de

tomar una decisión, como señala el entrevistado 24: “[...]yo, realmente, no suelo tomar decisiones sola. Las peloteo mucho con gente muy inteligente, entonces tengo la sensación de que mucho de lo que sale es grupal”. Por otra parte, el directivo logra también inscribir los objetivos individuales de cada miembro del equipo en el propósito global que persigue la transformación: “En el éxito de las grandes transformaciones, desde luego ha primado siempre un interés colectivo, un objetivo colectivo o un propósito corporativo, un propósito único que trasciende los objetivos y los propósitos individuales de cada uno”, señaló el entrevistado 28. Este mismo entrevistado, de hecho, añadió que, sin la suficiente diversidad, el proyecto de transformación adolecerá de algún defecto.

El desarrollo y formación del equipo es un elemento esencial para el éxito de la transformación. Los entrevistados enfatizaron la importancia de brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a los miembros del equipo, así como rodearse de personas que sean mejores en determinadas áreas. El fomento de un ambiente de aprendizaje continuo y la inversión en el desarrollo de habilidades y conocimientos son vistos como estrategias clave para potenciar el rendimiento del equipo y asegurar su capacidad para enfrentar los desafíos de la transformación. El entrevistado 28 afirmó: “Es importante intentar desarrollar el trabajo de cierta complejidad en un entorno de formación, de desarrollo de equipos a los que dejar un legado”.

Finalmente, algunos participantes mencionaron la importancia de generar confianza en el equipo y fomentar la capacidad de liderazgo en cada nivel de la organización. El entrevistado 2 afirmó que: “Elegir bien es importante ya que son ellos los que tienen que liderar en cada una de las partes de su de su negocio. Ello genera la necesidad de empoderar a los miembros del equipo, brindándoles autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones. En este sentido, el entrevistado 28 señaló: “Me encantan los equipos en los que uno se pasa de la responsabilidad que cree que le han dado. Cuando alguien del equipo te dice: ‘Oye, he hecho esto, ¿te parece bien?’, digo: ‘Me encanta’”.

Asimismo, se resalta la importancia de un liderazgo inspirador y efectivo, capaz de motivar y guiar al equipo en tiempos de cambio y transformación. A este respecto, para el entrevistado 36 es imprescindible valorar el propósito de aquello que se hace: "Esto es fundamental y es crítico, porque el talento quiere estar en un lugar que en cierta medida quiere cambiar el mundo, en un lugar moderno, con maneras modernas". La confianza mutua entre los miembros del equipo y sus líderes se considera fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

La importancia del trabajo en equipo y la colaboración es fundamental para la mayoría de los entrevistados. Como menciona el entrevistado 11, "no actuar diciendo: somos los mejores y lo vamos a hacer, [...] sino [...] compartiendo." Esto resalta la necesidad de promover un enfoque colaborativo en el trabajo. De hecho, la colaboración entre diferentes áreas y la integración de diferentes perspectivas alimenta y facilita la generación de ideas innovadoras y la resolución de problemas complejos. Así lo destacó el entrevistado 24: "Está mejor tirada una propuesta que resulta de un debate entre todas esas personas [gente muy inteligente sentada alrededor de una mesa] que la que puedas hacer tú solo."

Como mencionó el entrevistado 3, "tienes que hacer un proceso de empoderamiento muy fuerte desde el punto de vista de la toma de decisiones técnicas, pero sobre todo desde el punto de vista cultural". Esto enfatiza la necesidad de empoderar a los miembros del equipo y promover un liderazgo inspirador.

En resumen, la importancia del talento y los recursos humanos, el trabajo en equipo y la colaboración, el desarrollo y formación del equipo, y la confianza en el equipo y el liderazgo son elementos clave para lograr una transformación empresarial exitosa y adaptarse eficazmente a un entorno en constante cambio.

4.2.3 El liderazgo como palanca

Según los extractos de las entrevistas, se pueden identificar cinco temas fundamentales sobre liderazgo que han sido mencionados con frecuencia por los entrevistados:

- 1) Importancia de tener una visión clara del cambio.
- 2) Ética y valores en el liderazgo.
- 3) Comunicación efectiva y liderazgo ejemplar.
- 4) Desarrollo interno de líderes dentro de la organización.
- 5) Gestión adecuada de las personas a todos los niveles.

El primero de estos temas es la visión y el cambio. Los entrevistados resaltaron la importancia de tener una visión clara y la capacidad de liderar el cambio dentro de la organización. El entrevistado 24 señaló:

Creo que la visión es fundamental para la transformación. Es necesario que exista un líder con una visión que implique un cambio y esto requiere no solo la claridad sobre la dirección a seguir, sino también una fe inquebrantable en la visión, que, a pesar de los obstáculos, sea tan clara que permita superar desafíos y mantenerla viva.

Los líderes deben tener una comprensión clara de hacia dónde se dirige la organización y deben ser capaces de comunicar esta visión de manera convincente para movilizar a otros hacia el logro de los objetivos comunes. También se resaltó la importancia de la implicación del líder. Así, el entrevistado 14 dijo: "Pelear con pasión por todo significa que te lo crees, lo peleas con pasión, pero esa pasión debe transmitirse, y tu equipo debe verla". En esta línea, el entrevistado 9 mencionó que lo difícil no es ser un buen gestor, sino un líder transformador. Por último, en relación con la visión, el entrevistado 31 reflexionó que ganar también implica saber lo que puedes perder.

Otro tema crucial mencionado por los entrevistados es la ética y los valores. El entrevistado 24 mencionó: "A mí la ética y los valores me parecen dos pilares fundamentales para generar la credibilidad tanto en el proyecto como en el liderazgo en sí. Lejos de ser un obstáculo, creo que facilita el cambio". Los líderes éticos son capaces de ganarse la confianza de su equipo y de la organización en general, lo que a su vez fortalece su capacidad para liderar con éxito.

La comunicación efectiva y el liderazgo ejemplar también son aspectos destacados por los entrevistados. Se subrayó la importancia de que haya coherencia entre aquello que los líderes dicen y aquello que efectivamente hacen. El entrevistado 7 afirmó: "Tienes que transmitir con claridad y con ejemplaridad lo que quieres hacer. No puedes decir una cosa y luego por detrás hacer otra. La gente te tiene que ver como modelo, como modelo creíble". El entrevistado 11 insistió en la necesidad de ser un ejemplo que transmita confianza a sus empleados a través de un ejemplo auténtico. En su caso, ayudó a su equipo cuando comenzaron a abrir sus empresas localmente, explicando, descargando material, resolviendo dudas de cómo y por qué, ayudando y demostrando que estaba tan comprometido con la empresa como ellos. La comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y el compromiso de los miembros del equipo, lo que contribuye al éxito de la organización en general.

El desarrollo de líderes es otro tema mencionado con frecuencia. Los entrevistados reconocen la importancia de cultivar y desarrollar líderes dentro de la organización para garantizar su éxito a largo plazo. Esto implica empoderar a las personas, transmitir pasión y construir líderes capaces de influir en todos los niveles de la organización. Los líderes deben estar dispuestos a compartir su conocimiento y experiencia, así como a brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a quienes los rodean. El entrevistado 3 dijo: "Yo creo que las personas son el impulsor, y los líderes deben permitir el progreso en cuatro dimensiones: personas, equipo, trabajo en equipo y líderes más cualificados y preparados con mejores habilidades".

Por último, la selección y gestión adecuada de personas también es considerada un aspecto fundamental del liderazgo. Los entrevistados resaltaron la importancia de elegir cuidadosamente a las personas que conforman los equipos de trabajo y de gestionarlos de manera efectiva. Como señaló el entrevistado 11:

Inicialmente, se valoraba la elección de personas muy trabajadoras enérgicas y apasionadas ya que la intensidad y la velocidad eran fundamentales. Con el tiempo la energía no fue suficiente. Se requirió un enfoque más de cabeza, planificador y estratégico.

Es necesario contar con líderes en diferentes áreas y niveles de la organización, así como la importancia de fomentar la comunicación directa y abierta entre los miembros del equipo. El entrevistado 18 demostró la importancia de la comunicación en una empresa al visitar un departamento diferente cada jueves para comer con grupos de diez empleados, que no sean siempre los jefes. Además, se reúne con todos los jefes de cada planta una vez cada tres meses, para demostrar que están administrando adecuadamente sus obligaciones. Al tener jefes diferentes en cada planta, su objetivo es romper las estructuras piramidales y transmitir el mensaje directamente a la organización, lo que resultará en una organización mucho más eficaz y menos confusa.

En resumen, los cinco temas principales mencionados por los entrevistados en relación con el liderazgo fueron: visión y cambio, ética y valores, comunicación y ejemplo, desarrollo de líderes, y selección y gestión de personas. Estos aspectos se entrelazan y se complementan entre sí, y su comprensión y aplicación efectiva son clave para el éxito del liderazgo en cualquier organización.

Algo en lo que coincidieron 38 de los 40 entrevistados es en la necesidad de tener una visión clara sobre el objetivo de la transformación. El líder es aquel que sabe a dónde hay que llegar y sabe comunicarlo.

Las reflexiones de varios entrevistados ofrecen una visión sobre la importancia de la dirección y el liderazgo. El entrevistado 24 resaltó la esencia del liderazgo visionario: “En lo que respecta a la visión, yo creo que [...] es fundamental para una transformación que exista un líder con una visión [...], no solo una cierta claridad de adónde hay que ir, sino una fe inquebrantable”. Más allá de la claridad en la dirección, es esencial que el líder posea una convicción inalterable en su visión.

Por su parte, el entrevistado 9 subrayó la importancia de una visión compartida: “Lo más importante es una visión común y creerse esta visión común, creérsela”. Esta perspectiva resalta que el éxito no solo depende de la visión del líder, sino también de que esta visión sea adoptada y creída por toda la organización.

Adicionalmente, el entrevistado 2 aportó una dimensión práctica a esta discusión: “Tener una visión clara de dónde quieres ir, hacia dónde quieres ir, estructurarla, implicarte, pero sobre todo identificar a las personas que te van a ayudar”. Aquí, se enfocó en la necesidad de estructurar la visión, involucrarse activamente y reconocer a los colaboradores clave que contribuirán a su realización.

Finalmente, el mismo entrevistado añadió una nota de realismo y pragmatismo: “Todo depende de la visión que tengas [...] si la visión que tienes no consigue abrirse paso en el mercado y eres tú el único que la cree, hay más dificultades”. Aunque una visión clara sea fundamental, el éxito también depende de factores externos y de la aceptación de esa visión en un contexto más amplio.

En conjunto, estas ideas subrayan la complejidad del liderazgo en tiempos de cambio, destacando la importancia de una visión clara, compartida y realista, junto con la capacidad de adaptarse y superar obstáculos en el camino hacia el éxito.

4.2.4 La cultura empresarial como palanca

En relación con la cultura, la mayoría de los entrevistados mencionaron la importancia de cambiar la cultura de la empresa para lograr el éxito en una

transformación. Dentro de este subcódigo, estos son los puntos clave compartidos por los entrevistados:

- 1) Cambio cultural y adaptación al futuro.
- 2) Factor y recursos humanos.
- 3) Liderazgo y comunicación.
- 4) Transformación y adaptabilidad.
- 5) Propósito y valores.

La cultura organizacional es un pilar fundamental para el éxito y la adaptación al futuro. Se atribuye a Peter Drucker la máxima de que *"Culture eats strategy for breakfast"* (Engel, 2018). Esta afirmación destaca la necesidad imperativa de adaptar la cultura organizacional no solo a la realidad actual, sino también a los desafíos futuros.

El entrevistado 24 subrayó una idea complementaria, argumentando que "nada vale si no cambias la cultura de la empresa, porque la cultura está adaptada a la realidad presente, no a la futura". Esta perspectiva subraya la necesidad de una evolución cultural para mantenerse relevante y competitivo en un entorno empresarial en constante cambio.

Además, el entrevistado 29 profundizó en esta noción, señalando que "[...] el cambio cultural de la transformación es el contexto necesario para conseguir que las empresas no envejeczan. La cultura es lo que la gente hace cuando nadie mira". Esta reflexión sugiere que el cambio cultural es necesario para la adaptación, para el crecimiento y también para infundir un sentido de integridad y propósito dentro de la organización.

Finalmente, el entrevistado 1 aportó una dimensión pragmática a esta discusión, enfatizando la importancia de comprender la naturaleza actual del negocio, su dirección futura y los objetivos deseados. Esta comprensión ayuda a las empresas a alinear su cultura y estrategias para lograr una visión coherente y efectiva.

En conjunto, estas perspectivas ofrecen una visión integral sobre cómo las organizaciones pueden y deben evolucionar para mantenerse relevantes y exitosas en un mundo empresarial dinámico, donde la cultura organizacional juega un papel tan crucial como la estrategia.

En cuanto al factor y los recursos humanos, se reconoce que crear una cultura organizacional que valore a las personas es fundamental. Esta valoración tiene que venir por la adecuada gestión del talento y los recursos humanos como elementos esenciales en los procesos de transformación. Así indicaba el entrevistado 28 que “todo lo que ha invertido en personas ha tenido siempre un retorno extraordinario”.

El liderazgo también es mencionado como un aspecto relevante en el proceso de cambio cultural. Para que dicho cambio se produzca es necesario que los líderes transmitan mensajes claros y consistentes, tanto a nivel formal como informal, para influir en la cultura organizacional. Esta necesidad evidencia la importancia de la comunicación efectiva en las empresas.

Todos los entrevistados coincidieron en la importancia de la cultura en la organización, que no debe ser rígida. El entrevistado 9 insistió en que la cultura “tiene que ser permisiva, porque es cometiendo errores cuando aprendes a tener éxito”. En este sentido, para el entrevistado 3, es crítico el mantenimiento de una organización muy viva, que tenga capacidad de crítica y que incentive la libertad a la hora de apoyar ideas.

La transformación y la adaptabilidad son otros temas clave en el contexto del cambio cultural, según lo extraído en las entrevistas realizadas. Entre los entrevistados, destacó la importancia de estar dispuesto a cambiar y adaptarse a los desafíos y oportunidades que surgen. Además, muchos de los entrevistados resaltaron la necesidad de actuar rápidamente para abordar problemas dentro del equipo y tener una mentalidad abierta hacia el cambio cultural. En el mismo sentido, para el entrevistado 31, “las organizaciones tienen que saber pivotar. Tienes una pierna bien

asentada en tu legado, tu cultura, tu liderazgo. Pero tienes que saber que la otra pierna es la que tiene que moverse”.

Por último, ayuda mucho en la transformación, y así lo dijo el entrevistado 28, que coincida buena parte de tu propósito personal con el propósito profesional o corporativo. En concreto, subrayó la importancia de tener un propósito claro y definir los valores que guíen las acciones de la organización. Entre estos valores guía, están la satisfacción del cliente, la honestidad en la toma de decisiones, la excelencia y la empatía. Son todos estos valores los que deben formar parte de la cultura organizacional.

4.2.5 La estructura de capital

Sobre la palanca relacionada con la estructura de capital se encontraron de forma recurrente estos cinco temas:

- 1) Equilibrio en la estructura de capital.
- 2) Cotización en bolsa.
- 3) Relación con accionistas.
- 4) Gestión y capital.
- 5) Endeudamiento y aversión a la deuda.
- 6) Sostenibilidad a largo plazo.
- 7) Equilibrio entre el corto y largo plazo.

La estructura de capital y, en su caso, la cotización en bolsa, desempeñan un papel vital en el funcionamiento de las empresas. Además de ser una poderosa herramienta para impulsar el progreso, puede influir en la dirección de la transformación empresarial o, incluso, llegar a frenarla. A lo largo de las entrevistas, los directivos compartieron sus perspectivas y consejos sobre estos temas clave.

Equilibrio en la estructura de capital

Uno de los entrevistados, el número 34, subrayó la importancia de mantener una estructura de capital equilibrada, que significa encontrar el equilibrio adecuado entre deuda y capital propio. Este equilibrio no solo garantiza la estabilidad financiera a corto plazo, sino que también proporciona una base sólida para el crecimiento sostenible a largo plazo.

Una estructura de capital sólida otorga a las empresas la capacidad de acceder a fuentes de financiación cruciales para su expansión, inversión en nuevas oportunidades y preparación para enfrentar posibles desafíos económicos. Para el entrevistado 1, no cabe duda de que “una estructura de capital estable ayuda mucho, no hay que obsesionarse con el cortoplacismo, con la sensación de oportunidad y especulación, sino con la sostenibilidad en el tiempo”.

Cotización en Bolsa

El entrevistado 1 destacó la relevancia de cotizar en los mercados financieros. Esto proporciona a las empresas una plataforma valiosa para atraer la atención de inversores potenciales, aumentar su visibilidad y mejorar su acceso a capital. Además, estar cotizado en bolsa muestra un alto grado de transparencia. Estar sujeto a una supervisión y regulación estricta genera confianza, tanto entre los clientes como entre proveedores y empleados.

Cotizar en los mercados financieros puede ser relevante, proporciona a las empresas una plataforma valiosa para atraer la atención de inversores potenciales, aumentar su visibilidad y mejorar su acceso a la capital.

Relación con Accionistas

El establecimiento y mantenimiento de una sólida relación con los accionistas emerge como un elemento fundamental para el éxito, estabilidad y posible transformación de una empresa. Según el entrevistado 27:

La propiedad debe explicitar su objetivo a la alta dirección de las compañías. La visión del capital es fundamental y debe ser transparente y honesto verbalizando sus objetivos y no decir unas cosas cuando en realidad persigues otras. Yo creo que debe haber un buen alineamiento entre la propiedad y los gestores de la compañía para tener clara cuál es la misión y cuál es el marco en el que desarrollar la gestión.

Los entrevistados 9 y 21 coincidieron en que una relación sólida con los accionistas es esencial para garantizar una gobernanza efectiva y una toma de decisiones que refleje los intereses de todas las partes involucradas en la empresa. Para el entrevistado 9, "Tienen que creer en tu historia de crecimiento, en tu historia de transformación o de evolución".

Los entrevistados 27 y 18 también señalaron la importancia de contar con accionistas comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa. Esta relación positiva puede contribuir a una mayor estabilidad y confianza en la empresa, lo que, a su vez, facilita la atracción de inversiones y el apoyo a largo plazo, impulsando la transformación. El entrevistado 27 afirmó: "Creo que es importante definir el balance que tiene que producirse entre la reinversión para el crecimiento y la retribución del accionista. Encontrar un equilibrio".

El entrevistado 3 dijo: "es muy importante alinear los intereses de la gestión con los accionistas". Esta alineación sólida genera colaboración y confianza mutua, lo que, a su vez, contribuye a la toma de decisiones más informadas y orientadas al éxito a largo plazo. Una estructura de gestión bien diseñada y alineada con el capital puede

fortalecer la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos, adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar oportunidades estratégicas.

Gestión y capital

Para lograr un éxito empresarial sostenible, la estructura de gestión de la empresa y su alineación con el capital son esenciales. Los entrevistados 27 y 11 hicieron hincapié en la importancia de contar con una estructura de gestión eficiente y flexible que pueda adaptarse a las cambiantes necesidades de la empresa. Esto implica la presencia de líderes capacitados y comprometidos que puedan tomar decisiones ágiles y estratégicas para impulsar el crecimiento y la rentabilidad.

Endeudamiento y aversión a la deuda

La gestión del endeudamiento y la aversión a la deuda son consideraciones cruciales en la estructura de capital de una empresa. Como mencionó el entrevistado 12, la aversión a la deuda puede ser una estrategia empresarial para evitar riesgos financieros y mantener la estabilidad. Esta aversión puede llevar a las empresas a buscar alternativas de financiamiento, como la emisión de acciones o la generación interna de recursos, en lugar de depender en gran medida de préstamos y endeudamiento externo. Es importante encontrar el equilibrio entre endeudamiento y sostenibilidad.

Encontrar un equilibrio adecuado entre el endeudamiento y la generación de flujo de efectivo es esencial para mantener la salud financiera de la empresa. Para el entrevistado 11, fue bueno establecer la economía de la empresa como si de su economía doméstica se tratara: "tengo unos ingresos y unos gastos, y tengo que llegar a no endeudarme, [sino] llegar bien holgado y no sufrir al llegar fin de mes. En la empresa [es] exactamente igual, tiene que haber unos ingresos que llegan, lo más importante, pero también un control de gastos". El endeudamiento excesivo puede aumentar la carga financiera y la dependencia de los intereses de los prestamistas, lo

que puede limitar la flexibilidad y la capacidad de inversión. Por otro lado, un enfoque prudente hacia la deuda puede permitir a las empresas aprovechar las ventajas fiscales y utilizar los fondos adicionales para impulsar el crecimiento y la expansión.

Sostenibilidad a largo plazo

Varios entrevistados resaltaron la importancia de la sostenibilidad a largo plazo en la toma de decisiones financieras y en la estructura de capital. Como destaca el entrevistado 1, es esencial tener una estructura de capital que respalde el desarrollo sostenible de la empresa, tanto desde una perspectiva económica como ambiental y social. Esto implica considerar los impactos financieros a largo plazo de las decisiones actuales y tener en cuenta los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en la gestión financiera.

La sostenibilidad debe ser un objetivo central en la toma de decisiones financieras, evaluando el impacto a largo plazo de las inversiones, considerando los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad, y alineando los intereses de los accionistas, la gestión y otros *stakeholders* en torno a los objetivos sostenibles. Al tener un enfoque claro en la sostenibilidad, las empresas pueden generar valor a largo plazo, fortalecer su reputación y contribuir al bienestar general de la sociedad.

Equilibrio entre el corto y largo plazo

Finalmente, es esencial encontrar un equilibrio adecuado entre las metas a corto y largo plazo. El entrevistado 27 señaló: “Creo que tienes que conseguir asumir los retos de largo plazo y quitarle presión a tus subordinados respecto al corto plazo, asumiendo la carga que significa el pensar más allá, que quiere decir fundamentalmente comprender que hay efectos negativos en el corto plazo”. La gestión a largo plazo no debe usarse como una excusa para descuidar la toma de

decisiones a corto plazo. En relación con esto el entrevistado 31 dijo: “el corto plazo es la gestión de la excelencia, pero el cortoplacismo es el cáncer”.

4.2.6 La tecnología como palanca

La tecnología es el tema menos mencionado en las entrevistas. Aparece al abordar la relación entre la tecnología y la sociedad; en concreto, al destacar cómo la tecnología impulsa el cambio y la evolución de la sociedad. A pesar del relativo silencio de esta palanca como factor de éxito, el entrevistado 2, CEO de una compañía industrial, recuerda que “no hay ningún negocio que no dependa de la tecnología”.

Los entrevistados mencionaron que las demandas y necesidades de la sociedad están estrechamente relacionadas con el avance tecnológico. La tecnología se considera como una herramienta que moldea la forma en que vivimos, trabajamos, nos relacionamos y nos comunicamos. Tanto es así que, para el entrevistado 9, el mundo es de los ingenieros (quien lo dijo no lo es), porque es un mundo dominado por lo tecnológico. La tecnología es lo que hace evolucionar a la sociedad y, por lo tanto, aquello que la sociedad más demanda.

La transformación digital es otro de los temas recurrentes que se abordan en las entrevistas. Los entrevistados resaltan la importancia de adaptar las organizaciones a los avances tecnológicos y aprovechar las oportunidades que brinda la digitalización. Para el entrevistado 30, “casi nunca se habla de que los altos ejecutivos no saben de tecnología y digitalización y eso es un problema porque la digitalización es una transformación fundamental”.

Los entrevistados también enfatizaron la necesidad de implementar soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia, la productividad y la competitividad de las empresas. En este sentido, el entrevistado 37, un directivo que destacó especialmente en el mercado gracias a la tecnología y la innovación señaló:

Mi objetivo es comenzar a trabajar en esa dirección mientras los demás se duermen, lo cual es común. La tecnología avanza a una velocidad mayor de lo que las empresas se pueden transformar. Si pierdes ese tren, es muy difícil recuperarlo, casi imposible. Siempre avanza más rápido. Entonces, tengo la ventaja de comenzar a destacar tanto en el mercado interno como en el global.

Además, los entrevistados destacaron la importancia de promover una cultura de innovación en las organizaciones, fomentando la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías.

El impacto de la tecnología en el cerebro humano y en la forma en que pensamos y actuamos también es mencionado por algunos entrevistados. En su opinión, el uso de máquinas, ordenadores y programación afecta a la manera en que el cerebro funciona, modificando nuestras habilidades cognitivas y nuestra relación con la tecnología. La tecnología puede influir en la atención, la memoria, la toma de decisiones y la forma en que nos relacionamos con los demás.

La relevancia de la tecnología en la economía es otro aspecto destacado en las entrevistas. Los entrevistados subrayaron que ninguna empresa puede ignorar el papel de la tecnología en la actualidad. El entrevistado 29 dijo: "A mi modo de ver, la tecnología no es el fondo de la transformación, es simplemente una herramienta y un condicionante impulsor de ésta". La tecnología se considera una herramienta fundamental para impulsar la transformación de las organizaciones, permitiendo mejorar los procesos internos, optimizar la gestión de datos y ofrecer productos y servicios innovadores a los clientes. Se destaca la necesidad de estar actualizado con las últimas tendencias tecnológicas y de invertir en tecnología como parte de la estrategia empresarial.

El entrevistado 30 habló de que las empresas no transformadas se enfocan en la tierra, el capital y el trabajo, mientras que las empresas transformadas tienen la visión de datos, propiedad intelectual y talento, que es lo que conduce al éxito.

La innovación y el desarrollo tecnológico son temas recurrentes en las entrevistas, reflejando la importancia de la constante búsqueda de nuevas ideas y soluciones. Resaltaron la necesidad de reinventarse y adaptarse a los avances tecnológicos para mantenerse competitivo en un entorno en constante cambio. La relación entre la tecnología y la velocidad de transformación de las empresas es destacada por varios entrevistados, ya que la adopción de tecnología puede acelerar el crecimiento y la expansión de las organizaciones. Para el entrevistado 7, “La digitalización y la tecnología están estrechamente relacionadas con la transformación”.

En resumen, las entrevistas revelaron la interconexión entre la tecnología y la sociedad, enfatizando cómo la tecnología impulsa el cambio y la evolución en diversos ámbitos. La transformación digital, el impacto en el cerebro y la forma de actuar, la relevancia en los negocios, y la innovación y el desarrollo tecnológico son temas clave que se abordan para comprender mejor esta relación y su impacto en la sociedad y las organizaciones.

4.3 Errores

Esta investigación aborda el proceso de transformación desde el punto de vista de sus autores. Por eso mismo, convenía abordar en las entrevistas aquellos errores que, en su opinión, habían obstaculizado la transformación efectiva de la empresa o, incluso, la habían abocado al fracaso. En concreto, los entrevistados fueron preguntados por los errores cometidos. Como ya he dicho, la literatura habla de “fracasos” porque aborda la transformación de las empresas desde el punto de vista de un espectador. Aquí los entrevistados son actores principales de la transformación. El error es lo que cometen los directivos y que conlleva un fracaso posterior.

Para obtener resultados sobre los errores que se cometen al transformar una organización utilicé el código “error”, definido en el árbol de códigos de la Tabla 4 como el código que aglutina aquella información relativa a los elementos que contribuyen al fracaso en un proceso de transformación.

A continuación, se detallan los distintos errores que se cometen al emprender una transformación. Un ejemplo relevante es el comentario del entrevistado 40, que mencionó la importancia de aprender de los errores: "Cuando alguien comete un error, pero es capaz de levantarse de nuevo, hay que apoyarle porque ha aprendido".

Realizado un análisis por nube de palabras (Figura 8) vemos que, entre las 20 palabras más repetidas en este ámbito por los entrevistados, nos encontramos con algunas como:

- Transformación.
- Cultura.
- Personas.
- Equipo.
- Tiempo.

Figura 8. 20 palabras más repetidas en referencias de "Errores"

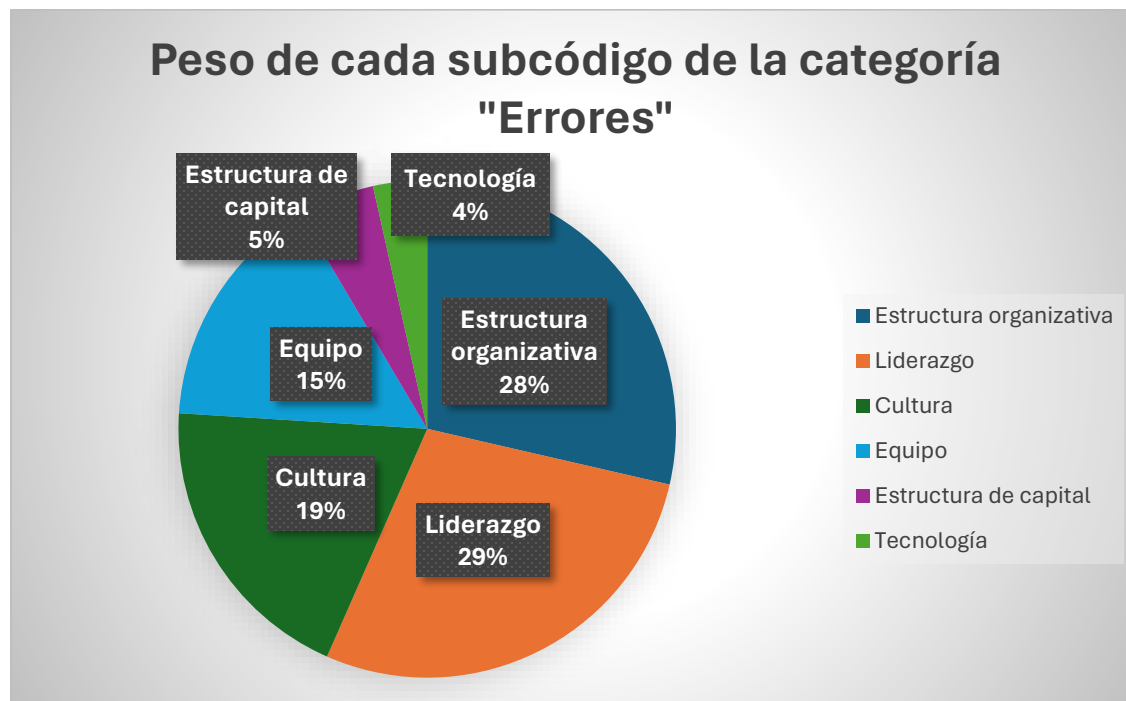


La nube de palabras sugiere que "los errores en la transformación de una organización pueden incluir el enfoque en problemas demasiado grandes sin un plan claro, la falta de un equipo adecuado, y la subestimación del tiempo y la cultura necesarios para conseguir un cambio efectivo en las empresas".

Es interesante observar que tres de las palabras más repetidas en "Errores de transformación" coinciden con tres de las más repetidas en "Palancas de transformación": "Cultura", "Personas" y "Equipo". Sin embargo, también es relevante destacar que el 48% de toda la información recopilada en la investigación se refiere a las "Palancas de Transformación", mientras que solo el 16% trata sobre los "Errores de transformación". Es innegable, como se verá a continuación, la relación existente entre las "Palancas" y los "Errores".

De hecho, al examinar los temas más relevantes en la codificación de toda la información recopilada relacionada con "Errores", se identificaron los subcódigos, como se mostró en el árbol de códigos, tal y como se indica en la Figura 9. La estructura organizativa constituye el 29% de la información categorizada. El liderazgo representa el 28%. La cultura y el equipo representan el 19% y el 15 % respectivamente. La estructura de capital representa el 5%. Como ocurría en las palancas, la tecnología es anecdótica y solo representa el 4%.

Figura 9. Peso de cada subcódigo de la categoría "Errores"



Elaboración propia usando NVivo.

Si se analiza aquello que dijo cada uno de los entrevistados, 36 hablaron de liderazgo, 27 hablaron de cultura, 28 de equipo, 32 de organización, 15 hablaron de estructura de capital y solo siete hablaron de errores en la tecnología (véase Tabla 6 del Anexo 4).

Pasamos a continuación a ver en profundidad cada uno de los temas más relevantes detectados en el análisis de los errores de transformación.

4.3.1 Error en la estructura organizativa

En el ámbito empresarial, la estructura organizativa desempeña un papel fundamental en el éxito y la eficiencia de una organización. Sin embargo, hay errores comunes que se repiten y pueden obstaculizar el crecimiento y la transformación de una empresa. A través de las entrevistas realizadas, se identificaron cuatro temas clave que destacan como los errores de estructura organizativa más importantes:

- 1) Falta de claridad en los objetivos y la planificación estratégica.
- 2) Falta de adaptación al cambio y resistencia.
- 3) Desbalance en la transformación.
- 4) Falta de comunicación efectiva y alineación.

El primero de ellos es la falta de claridad en los objetivos y la planificación estratégica. El entrevistado 29 señaló: "Muchos equipos directivos, en mi experiencia, están en lo que se llama la trampa operativa. La trampa operativa es que el día a día les es tan intenso que no dedican ni tiempo y acaban perdiendo las capacidades del pensamiento estratégico". Es crucial que una organización defina metas realistas y que cuente con un plan adecuado para alcanzarlas. El entrevistado 11 señaló: "La velocidad te hace a veces tomar decisiones que no están bien pensadas. Hay errores que son fruto de unas decisiones precipitadas". La falta de una dirección aumenta el riesgo de que los empleados se sientan desorientados y de que las decisiones parezcan incoherentes. La dos mejores formas de evitar este error son gestionar las expectativas

y analizar con exhaustividad la planificación. El entrevistado 16 dijo: “tienes que construir una historia de por qué esto es bueno para la organización por qué es bueno para mí y para cada empleado”.

La falta de claridad en los objetivos puede generar una falta de enfoque y afectar negativamente a los resultados finales. En este sentido, es muy relevante lo apuntado por el entrevistado 35 en cuanto a los plazos; en particular, sobre saber aprovechar los primeros momentos de la transformación:

Creo que el principal error es dejar pasar los primeros 100 días. Es una forma de hablar, pero hay un periodo en el que estás habilitado a implementar cambios. Si lo dejas pasar, los poderes fácticos, accionariales o el consejo se acostumbran y luego es más difícil cambiar.

El segundo tema dentro de los errores relativos a la estructura organizativa se refiere a la falta de adaptación al cambio y la resistencia. En un entorno empresarial dinámico, la supervivencia y el crecimiento dependen de la capacidad de adaptarse a los cambios. Sin embargo, muchas organizaciones experimentan dificultades al enfrentarse a cambios significativos. Estas dificultades pueden deberse a la resistencia interna a implementar nuevos sistemas o procesos, así como a la falta de flexibilidad en la misma estructura organizativa.

Un tercer tema relevante es el desequilibrio en la transformación. Al llevar a cabo una transformación organizativa, muchas empresas tienden a enfocarse en un solo aspecto, como la cultura, la tecnología o el mercado, descuidando otros elementos igualmente importantes. Es esencial mantener una visión equilibrada y considerar los múltiples aspectos en juego durante el proceso de transformación. Por ejemplo, una empresa puede implementar nuevas tecnologías, pero si no se abordan los problemas culturales o de capacitación, es posible que los beneficios esperados no se materialicen completamente. En este sentido, el entrevistado 30 advirtió contra el peligro de “una transformación desequilibrada: “[La mayoría de las organizaciones]

tienden a hacerla o cultural o tienden a hacerla tecnológica o de mercado. Es decir, buscan un solo elemento tractor”.

Por último, la falta de comunicación efectiva y que la organización no esté alineada con el objetivo de la transformación destacan entre los participantes como otro error común en la estructura organizativa. En palabras del entrevistado 31:

En toda organización hay escalones, y de todos esos escalones, muchos están rotos para la transformación. Tienes que conseguir no solo cambiar arriba, sino cambiar en cada escalón, cambiar en cada planta. Y si no consigues eso, no has hecho nada.

La comunicación clara y abierta es esencial en cualquier empresa, especialmente durante períodos de cambio y transformación. La falta de transmisión adecuada de la información, la falta de participación de los empleados y la falta de alineación entre los diferentes niveles jerárquicos pueden generar confusión y desconfianza. Es fundamental establecer canales de comunicación efectivos, fomentar la colaboración y asegurarse de que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos. Como concluyó el entrevistado 39, “La dificultad mayor en un proceso de transformación es el fenómeno de radio macuto, o me gusta decir radio pantalán para navegantes. Es decir, el mecanismo de teléfono escacharrado que no transmite de verdad lo que tiene que transmitir”.

En conclusión, los errores en la estructura organizativa pueden tener un impacto significativo en el rendimiento y la eficacia de una empresa. La falta de claridad en los objetivos, una cultura inadecuada, la resistencia al cambio, el desbalance en la transformación y la falta de comunicación efectiva son temas clave que deben abordarse para lograr un funcionamiento óptimo. Al identificar y corregir estos errores, las organizaciones pueden fortalecer su estructura y aumentar sus posibilidades de éxito a largo plazo.

4.3.2 Error en el liderazgo

Los cinco errores más comunes relacionados con el liderazgo que encontramos en el análisis de las entrevistas son:

- 1) Falta de gobernanza y filtros en la toma de decisiones.
- 2) Resistencia al cambio del directivo.
- 3) Miedo al fracaso y falta de acción.
- 4) Exceso de ambición y falta de madurez en la expansión internacional.
- 5) Falta de humildad y sobreestimación de capacidades.

Uno de los temas recurrentes mencionados en relación con los errores de liderazgo es la falta de gobernanza. Varios entrevistados señalaron problemas causados por la falta de estructura organizativa y gobernanza adecuada en la toma de decisiones. Estos errores pueden tener consecuencias negativas para la empresa, ya que se toman decisiones sin un marco claro o se ignoran procesos establecidos. Esta temática fue mencionada por el entrevistado 34, que destacó la importancia de contar con una gobernanza sólida para evitar problemas y garantizar una toma de decisiones efectiva.

Otro tema relevante es la resistencia al cambio. Algunos entrevistados mencionaron que la falta de adaptación a las nuevas circunstancias y la resistencia al cambio son obstáculos comunes a la transformación. Esta falta de flexibilidad puede llevar a errores y dificultades para enfrentar los desafíos actuales. El entrevistado 14, por ejemplo, afirmó: "Es importante adaptarse y tener capacidad de respuesta ante los cambios para evitar cometer errores en el liderazgo". Para evitarlo, es importante fomentar una mentalidad abierta al cambio y desarrollar estrategias de gestión del cambio efectivas.

La escasa o nula voluntad de asumir riesgos también fue mencionada como un error de liderazgo. Varios entrevistados señalaron que la falta de acción y la aversión al

riesgo por parte de los directivos pueden llevar al fracaso de la organización. No asumir riesgos calculados y no tomar decisiones arriesgadas cuando sea necesario puede limitar el crecimiento y la innovación de la empresa. Esta temática fue mencionada por el entrevistado 9, quien destacó la importancia de asumir riesgos y aprender de los errores para lograr el éxito en el liderazgo. Concretamente, dijo: "Si los directivos creen que su nivel de confort pasa por no asumir riesgos, la organización fracasa rotundamente".

Otro error común es el exceso de ambición e impaciencia. Algunos líderes mencionaron que cometieron errores al ser demasiado ambiciosos y tratar de abarcar demasiado en poco tiempo. Esta falta de una planificación adecuada y la impaciencia pueden llevar a cometer errores significativos en la gestión. El entrevistado 7, por ejemplo, mencionó la importancia de establecer metas realistas y tener paciencia para alcanzar los objetivos de manera efectiva.

La sobrestimación de capacidades o la falta de humildad también fue destacada como un error de liderazgo. Varios entrevistados mencionan errores en la comunicación y en la relación con el equipo. Los líderes deben saber escuchar y comprender a los demás. La falta de escucha activa, la falta de comprensión de las capacidades y necesidades del equipo, pueden conducir a errores en el liderazgo. El entrevistado 2 mencionó: "Es importante ser empático y tener la capacidad de comprender las perspectivas y necesidades de los miembros del equipo para evitar errores en la gestión". Un presidente ejecutivo entrevistado dijo que, aunque como presidente es normal tener vocación de imponerse, hay que escuchar a la gente, incluso a voces no muy destacadas. Reconoce también la importancia de la discrepancia. En este mismo sentido, el entrevistado 39 dijo expresamente que "hay estilos de liderazgo que cierran a los demás la posibilidad de que critiquen las decisiones del superior, y ese es un gran error".

En resumen, los errores de liderazgo pueden surgir por diferentes razones. La falta de gobernanza, la resistencia al cambio, la ausencia de toma de riesgos, el exceso

de ambición e impaciencia, así como la falta de escucha y comprensión, son algunos de los temas mencionados por distintas personas en relación con los errores cometidos en el liderazgo empresarial. Estos errores pueden tener consecuencias negativas para la organización, pero también brindan oportunidades para aprender y mejorar en el futuro.

4.3.3 Error en la cultura

En el ámbito empresarial, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de una empresa. Sin embargo, de acuerdo con los participantes, existen varios errores de cultura que pueden obstaculizar el crecimiento y la adaptación de una organización. A continuación, se analizan los cuatro principales errores relacionados con la cultura, según las entrevistas:

- 1) Resistencia al cambio.
- 2) Falta de enfoque en el negocio.
- 3) Falta de escucha y comunicación efectiva.
- 4) Apego al negocio principal.

El primero de estos errores es la resistencia al cambio. En muchos casos, las organizaciones se aferran a las prácticas y procesos existentes por temor a cometer errores o a enfrentarse a lo desconocido. Esta resistencia al cambio se manifiesta en la falta de disposición para abrazar nuevas ideas, tecnologías o formas de trabajo. En lugar de buscar oportunidades de crecimiento y adaptación, las empresas optan por mantenerse en su zona de confort, lo que a la larga puede llevar al estancamiento y la obsolescencia. Aquí hablamos de la resistencia al cambio como cultura de la propia organización. Para el entrevistado 9, "una organización puede tender a no hacer nada para evitar errores en el cambio o en la evolución. Este es el gran error: no hacer nada". En gran medida, el miedo al cambio es miedo al fracaso. Como señaló el entrevistado 13, "la sociedad castiga al que fracasa. Eso anima que la gente tenga aversión al riesgo".

Un segundo error de cultura es la falta de enfoque en el negocio. El entrevistado 35 destacó la relevancia de la visión al afirmar que no basta con tener la visión, sino que además es necesario ser flexible al hacerla realidad. Este entrevistado señaló que “solo durante el proceso de cambio, se aprenderá qué parte del camino señalado por la visión inicial es correcta y qué parte, en cambio, debe adaptarse a las dinámicas del negocio y de la propia empresa”.

Algunas organizaciones pierden de vista su visión y se distraen con aspectos secundarios o superficiales. Esto se traduce en una falta de atención hacia el conocimiento técnico, la ejecución del negocio y la productividad. En lugar de priorizar los aspectos fundamentales que generan valor, se invierte tiempo y recursos en actividades que no contribuyen directamente a los resultados y metas de la organización. Y, como dijo el entrevistado 32, “el gran error está en separar excesivamente el qué, el cómo y el quién. Y es que el quién acaba siendo siempre fundamental”.

La falta de escucha y comunicación efectiva es otro error de cultura que puede perjudicar gravemente a una organización. Lo hemos visto como error del líder, pero a veces forma parte de la propia cultura. Esto crea un ambiente de desmotivación y falta de compromiso, ya que los empleados no se sienten valorados ni tienen voz en la toma de decisiones. Además, una comunicación deficiente dificulta el flujo de información relevante y la coordinación eficaz entre los diferentes niveles y áreas de la organización, lo que puede resultar en una falta de alineación y en la toma de decisiones incorrectas.

Para el entrevistado 20, hay que saber escuchar al de dentro. Y según él, es importante saber cuáles son las fuerzas que se oponen a la transformación. En este sentido, el entrevistado 3 dijo: “Uno de los graves problemas que tienes en una organización es no tener humildad intelectual y creer siempre que lo que tú estás diciendo es lo que tiene que ser”.

La cultura de una organización es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por sus miembros. Una cultura sólida y motivadora puede ser un impulsor poderoso para el éxito empresarial, mientras que una cultura laxa o desmotivadora puede afectar a la productividad y el compromiso de los empleados. Los líderes desempeñan un papel clave en la creación y promoción de una cultura adecuada. El entrevistado 15, que había dirigido una filial de una empresa extranjera, afirmó: "Cometí el error de pensar lo que era bueno para el mercado español sin entender bien cómo funcionaba la matriz". De la misma forma, la falta de integración cultural en empresas adquiridas puede generar conflictos y obstaculizar la sinergia entre equipos.

Por último, el apego excesivo al modelo de negocio actual es un error de cultura que puede limitar el crecimiento y la innovación de una organización. Cuando las empresas se aferran rígidamente a su forma actual de hacer las cosas y no están dispuestas a explorar nuevas ideas, tecnologías o mercados, corren el riesgo de volverse obsoletas en un entorno empresarial en constante cambio. La falta de flexibilidad y adaptabilidad puede llevar a una pérdida de competitividad y a la incapacidad de aprovechar oportunidades emergentes. En concreto, el entrevistado 39 dijo: "Es curioso que los empresarios y las empresas en general mueran por un excesivo apego a su modelo de negocio".

Para ilustrar con un ejemplo lo dañino que puede resultar no querer cambiar el modelo de negocio, el entrevistado 39 contó la historia de la empresa de cruceros Cunard. Al acabar la segunda guerra mundial se licenciaron de golpe 50.000 pilotos, entre otros, pilotos del modelo B52. A unos pilotos y a la Boeing se les ocurrió crear rutas de avión trasatlánticas. Los pilotos tenían experiencia en cruzar el Atlántico y aún no existían rutas aéreas comerciales. Boeing y los pilotos contactaron con Cunard, principal naviera dedicada al tráfico marítimo transoceánico que controlaba el 80% del tráfico entre Cherburgo, Southampton, Nueva York y Boston. La respuesta de Cunard a su propuesta fue que la gente disfrutaba de sus barcos, con desayuno, comida y cena

servido en vajilla. A fin cuentas, señalaron, el viaje “solo” duraba 4 días. Poco después de este episodio, los pilotos y Boeing crearon la PANAM y Cunard quebró en 1951. Hoy es una pequeña compañía que hace cruceros turísticos.

En resumen, los cuatro errores de cultura mencionados –resistencia al cambio, falta de enfoque en el negocio, la falta de escucha y comunicación efectiva, y apego excesivo al modelo de negocio actual– representan obstáculos significativos para el éxito y la sostenibilidad de una organización. Reconocer y abordar estos errores requiere un enfoque proactivo hacia la transformación cultural, fomentando una mentalidad abierta, flexible y orientada hacia la mejora continua. Al hacerlo, las empresas pueden fortalecer su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y lograr un rendimiento sobresaliente en el largo plazo.

4.3.4 Errores en el equipo

Después de analizar las entrevistas, hay varios errores comunes en relación con el equipo mencionados por los entrevistados. Los cinco principales errores que aparecen en las entrevistas son:

- 1) Selección inadecuada de personas clave.
- 2) Resistencia al cambio.
- 3) Falta de diversidad.
- 4) Falta de reconocimiento y retribución adecuada.
- 5) Falta de objetivos y estrategias claras.

Uno de los errores más recurrentes es el relacionado con la selección de personas clave. Este error se refiere a la elección inadecuada de personal para puestos importantes dentro de la organización. Las entrevistas revelaron que esta inadecuación se manifiesta de varias formas.

En primer lugar, los entrevistados mencionan la promoción interna sin considerar las capacidades y habilidades necesarias para el puesto. Esto puede

resultar en empleados que no están preparados para asumir nuevas responsabilidades y que no cumplen con las expectativas. Además, aparece como un error la contratación de personas inadecuadas para roles específicos, lo que puede generar problemas de desempeño y dificultades para alcanzar los objetivos establecidos.

Otro aspecto destacado es la confianza depositada en individuos que no están alineados con la estrategia de la empresa, lo que puede generar conflictos y obstaculizar el progreso. Para el entrevistado 11, un error importante es dar excesiva confianza a un colaborador que en algún momento acaba traicionando: "A menudo sabes que te va a traicionar, pero como lo necesitas, sigues con él. Este es un gran error".

Otro error común identificado es la resistencia al cambio del propio equipo. Este error se refiere a la oposición y resistencia por parte de algunos empleados frente a los cambios y transformaciones dentro de la organización. El entrevistado 5 dijo: "He vivido momentos en los que nos atascamos en cambios, y algunas veces venían motivados porque encontrábamos frenos en determinadas personas que no comulgaban con esa estrategia y, queriendo o sin querer, estaban poniendo piedras en el camino".

Según las entrevistas, esta resistencia puede surgir por diferentes razones. En primer lugar, el miedo al cambio puede llevar a los empleados a aferrarse a la forma en que se han hecho las cosas en el pasado y a resistirse a nuevas ideas o enfoques, como se ha comentado en el apartado anterior. En segundo lugar, la falta de comprensión acerca de los beneficios y la necesidad del cambio puede generar resistencia y apatía. Algunas personas pueden no comprender completamente la importancia de las transformaciones y, por lo tanto, no estar dispuestas a aceptarlas.

Además, la comodidad con la situación actual puede llevar a ciertos empleados a resistirse a los cambios que podrían implicar salir de su zona de confort. El entrevistado 18 apuntó que "a veces confías demasiado tiempo en personas que

deberían asumir la transformación y luego acabas dándote cuenta de que el que desde el principio sabías que no asumiría los cambios te falla. Hay que tomar la decisión al principio, por dura que sea". En cuanto al equipo, también es un error para el entrevistado 8 dejar atrás a los que no se transforman, a los que no confían en ese cambio y generar dos realidades diferentes en la compañía.

La falta de diversidad también fue mencionada como un error significativo en las entrevistas. Este error se refiere a la falta de diversidad en los consejos de administración o en los equipos y en la toma de decisiones dentro de la organización. Según las entrevistas, la falta de diversidad limita la variedad de perspectivas y experiencias a la hora de abordar problemas y tomar decisiones estratégicas. Esto puede llevar a un enfoque estrecho y sesgado, donde se pasan por alto ideas valiosas y se toman decisiones menos informadas.

La diversidad en términos de género, etnia, edad y antecedentes culturales y profesionales se considera importante para promover la innovación, la creatividad y la eficacia en la toma de decisiones. Según el entrevistado 28, todos en sus equipos son muy similares. Y, por tanto, la capacidad de aportar algo diferente disminuye. En proyectos grandes y complejos, es inevitable que existan problemas o que el equipo sea muy diverso. El tema de la diversidad es crucial y se observa poco. El entrevistado 16 contó una anécdota interesante en relación con esto:

Haciendo la selección de un nuevo miembro del comité de dirección, teníamos que elegir entre una persona muy competente con una manera de trabajar muy parecida a la de la casa (alguien me dijo que encajaría muy bien) y otra que iba a resultar más incómoda, pero claramente vi que esa otra persona no nos haría cambiar.

Otro error común identificado es la falta de reconocimiento y retribución adecuada de los empleados. Según las entrevistas, la falta de reconocimiento de los logros y contribuciones individuales puede afectar negativamente a la motivación y el compromiso de los empleados. La falta de retribución adecuada, tanto en términos de

salarios como de beneficios y oportunidades de desarrollo, también puede generar insatisfacción y descontento en el equipo. El entrevistado 7 se sentía frustrado con el sistema retributivo, dijo: "A veces se olvida reconocer las pequeñas victorias antes de la gran batalla. El enfoque 'todo o nada' es muy duro y cruel." Los entrevistados destacan la importancia de valorar y recompensar el esfuerzo y el desempeño de los empleados como una forma de promover un ambiente de trabajo positivo y mantener la satisfacción laboral.

Por último, la falta de definición de objetivos y estrategias claras es otro error común en las organizaciones. Este error se refiere a la falta de claridad en la definición de los objetivos y las estrategias de la organización. Según las entrevistas, la falta de dirección y la confusión en torno a los objetivos y las estrategias pueden dificultar el logro de resultados. Cuando los empleados no tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos y de cómo sus acciones contribuyen a los objetivos más amplios de la organización, pueden surgir problemas de alineación y falta de enfoque. La falta de comunicación efectiva y la ausencia de un plan estratégico sólido también pueden dificultar la coordinación y la toma de decisiones eficientes en todos los niveles de la organización. Para el entrevistado 29, hay que evitar la trampa operativa que hace que el día a día sea tan intenso que el equipo no dedique tiempo a pensar en la estrategia y en el largo plazo.

En conclusión, a partir del análisis de las entrevistas, se han identificado varios errores comunes que afectan el desempeño y el funcionamiento de las organizaciones. Estos errores incluyen la selección inadecuada de personas clave, la resistencia al cambio, la falta de diversidad, la falta de reconocimiento y retribución adecuada, y la falta de definición de objetivos y estrategias claras. La corrección de estos errores resulta esencial para fomentar un ambiente de trabajo productivo, motivador y orientado al logro de los objetivos organizacionales.

4.3.5 Error en la estructura de capital

Durante las entrevistas, aparecen cinco errores recurrentes en la estructura de capital de las empresas:

- 1) Exceso de ambición.
- 2) Retribución insuficiente al accionista.
- 3) Falta de profesionalidad en los consejos de administración.
- 4) Limitaciones impuestas por accionistas familiares.
- 5) Gobernanza inadecuada en empresas familiares.

En primer lugar, uno de los errores más mencionados fue el exceso de ambición. Algunos entrevistados destacaron cómo la falta de capacidad o una evaluación insuficiente de los riesgos puede llevar a decisiones desacertadas en la estructura de capital. Cuando las empresas se aventuran en una expansión sin una planificación adecuada, pueden comprometer su estabilidad y rentabilidad a largo plazo. El entrevistado 27 habló de la relevancia de que todos los objetivos estén coordinados. La visión de los accionistas es esencial y se debe ser transparente y honesto con ellos. No hay que contar unas cosas mientras se estén buscando otras distintas. Este entrevistado cree que es fundamental que la propiedad y la dirección de la empresa estén alineados, además de tener claro cuál es la misión y el marco en el que se debe desarrollar la gestión.

En segundo lugar, los entrevistados hablaron de la retribución insuficiente al accionista. En algunos casos, los equipos de gestión se centran en reinvertir los recursos en lugar de distribuirlos entre los accionistas. Para el entrevistado 27, "a veces los equipos de gestión son terriblemente egoístas y utilizan todos los recursos para la gestión, para reinvertir, y crecer, pero no para retribuir al accionista". Si los accionistas no son correctamente retribuidos pueden perder la confianza en la compañía y frenar su transformación

También aparece la falta de profesionalidad en los consejos de administración como un error en la estructura de capital. Esto significa que los consejos no están compuestos por profesionales y empresarios experimentados, sino por personas dedicadas principalmente a cuestiones de gobernanza. Esta falta de experiencia y conocimientos en gestión empresarial puede influir en las decisiones financieras y en la estructura de capital de la empresa. El entrevistado 6 dijo a este respecto: “He aprendido que en un consejo de administración primero tienen que ser todos profesionales con amplia experiencia, que hayan pasado ellos mismos por situaciones de dirección, que hayan tenido que pasar a la zozobra y el miedo que se siente antes de tomar una decisión”.

Además, las limitaciones impuestas por los accionistas familiares son un obstáculo para el crecimiento y la transformación. En algunos casos, las familias propietarias desean mantener el control sobre la gestión y evitar diluir su participación, lo que puede limitar la capacidad de la empresa para buscar nuevas oportunidades de crecimiento.

Por último, para los entrevistados de empresas familiares, la falta de una gobernanza adecuada o protocolo familiar puede ser un error. Esto es debido a la propia estructura de capital de estas empresas. Las decisiones estratégicas y financieras pueden estar influenciadas por dinámicas familiares y preocupaciones a corto plazo, en lugar de tener en cuenta el interés a largo plazo de la empresa. Esta falta de gobernanza puede acabar afectando a la estructura de capital y a las decisiones financieras fundamentales.

En resumen, los errores en la estructura de capital pueden tener un impacto significativo en el desempeño financiero de una empresa. Estos errores pueden surgir por diversas razones, como la falta de planificación, la falta de profesionalización en la toma de decisiones y las limitaciones impuestas por los accionistas familiares. Identificar y abordar estos errores es esencial para mejorar la estructura de capital y garantizar la salud financiera a largo plazo de la empresa.

4.3.6. Errores en la tecnología

Los cinco principales errores tecnológicos cometidos por organizaciones en proceso de transformación más comentados durante las entrevistas son:

- 1) Retraso en la adopción de tecnología.
- 2) Digitalización sin transformación.
- 3) Resistencia a adoptar la nube.
- 4) Falta de conocimiento tecnológico entre los altos ejecutivos.
- 5) Falta de adaptación al cambio y resistencia al teletrabajo.

Uno de los aspectos frecuentemente mencionado fue el retraso en la adopción de la tecnología. Varios participantes señalaron que sus organizaciones se quedaron rezagadas en términos tecnológicos en comparación con otras empresas. Esta falta de actualización tecnológica requirió esfuerzos significativos para modernizar y cambiar todos los sistemas de control e información existentes.

Otro tema relevante es acometer la digitalización sin una verdadera transformación. Aunque los entrevistados reconocieron que la digitalización y la tecnología son procesos fundamentales para la transformación empresarial, también destacaron que simplemente implementar tecnología no es suficiente. Para aprovechar al máximo la digitalización, es necesario abordar otros aspectos y trabajar desde la base de la organización, utilizando la tecnología como una herramienta efectiva para impulsar la transformación. El entrevistado 30 mostró cómo la falta de comprensión en este mundo puede tener un impacto negativo:

Es el ejemplo de la tecnología. ¿No? El intento de ser el dueño de la tecnología todo el tiempo. Esto es muy común, decir que eres abierto, pero al mismo tiempo cerrado. En otras palabras, comprender que la apertura no es marketing o que significa saber manejarte en un mundo abierto es fundamental para la transformación.

La resistencia a adoptar tecnología en la nube también fue mencionada como un error común. Para el entrevistado 30, "algunas organizaciones mostraron una actitud tímida hacia la adopción de esta tecnología, lo que las dejó rezagadas en el ritmo actual del mundo tecnológico". Los entrevistados más "tecnológicos" hicieron hincapié en que el costo de no aprovechar los beneficios de la nube puede ser extremadamente elevado, llevando a las empresas a perder competitividad frente a sus rivales.

Se puso de manifiesto también la falta de conocimiento tecnológico entre los altos ejecutivos de las empresas. Esto se consideró un problema grave, ya que vivimos en una era en la que la tecnología es fundamental para el éxito empresarial. Se mencionó que la plataforma actual de las empresas está basada en la tecnología, y la falta de comprensión por parte de los ejecutivos puede obstaculizar la transformación empresarial. Para el entrevistado 30 "la tecnología no debe ser una caja negra".

Por último, surgió el tema de la falta de adaptación al cambio y la resistencia al teletrabajo. Algunos entrevistados expresaron su desacuerdo con el teletrabajo, argumentando que no tiene sentido en sus sectores o que los jóvenes prefieren trabajar en una oficina para interactuar con sus compañeros y conocer mejor la empresa. Sin embargo, también se reconoció que el teletrabajo presenta desafíos, y adaptarse al cambio resulta crucial en el entorno empresarial actual. El entrevistado 12 hizo referencia a su caso particular: "A mis hijas no les gusta teletrabajar, quieren estar en la oficina con la gente, aprendiendo y conociendo su empresa. Pero es un reto, es un reto enorme".

Estos errores tecnológicos mencionados durante las entrevistas evidencian la importancia de una adopción oportuna de tecnología, una verdadera transformación digital, la apertura hacia la tecnología en la nube, el fomento del conocimiento tecnológico entre los ejecutivos y la capacidad de adaptación al cambio en el entorno laboral. Superar estos desafíos puede ayudar a las organizaciones a aprovechar al máximo las ventajas de la tecnología y mantenerse competitivas en un mundo en constante evolución.

4.4 Inspiración

Para obtener resultados sobre las enseñanzas recibidas o las inspiraciones de los líderes entrevistados utilicé el código inspiración del árbol de códigos de la tabla 4 que recoge “las personas, momentos, libros u otras fuentes que dejaron huella significativa en el entrevistado”.

En primer lugar, gracias al método de la nube de palabras (Figura 10), encontramos que la palabra más repetida cuando los entrevistados hablaban de qué les había inspirado en su visión sobre la transformación es "Padre". Esta referencia aparece en 13 de las 40 entrevistas. Concretamente, cinco de los seis entrevistados provenientes de empresas familiares usan de forma explícita la palabra “padre”; también la usan cuatro de los 15 altos ejecutivos del IBEX 35 entrevistados y, por último, tres de los 13 altos directivos de empresas.

Figura 10. 20 palabras más repetidas en referencias de "Inspiración"



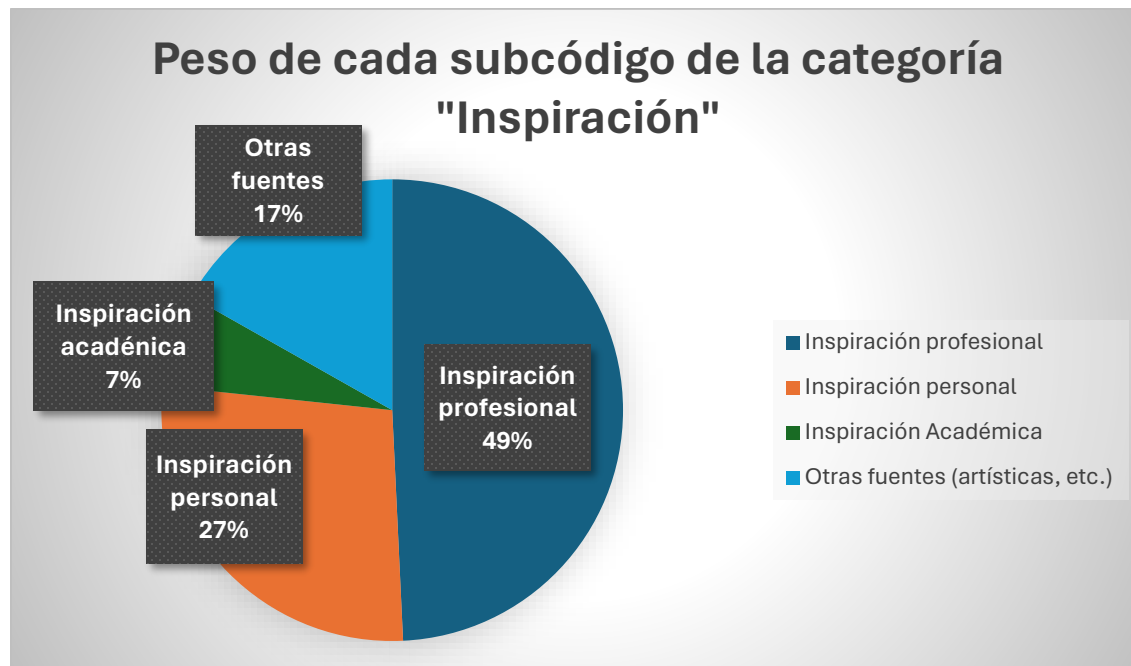
La nube de palabras sugiere que los líderes empresariales se inspiran en la figura de un “padre” o “jefe” que ha marcado un ejemplo de cambio y liderazgo en sus

vidas personales y profesionales. Este líder modelo inspira a través de su trabajo, la compañía que ha mantenido, y la gente que admira, influenciando a otros en sus empresas a abordar problemas, aprender de referentes diversos y buscar un impacto importante en el mundo.

El protagonismo del “padre” evidencia el impacto del legado familiar en las empresas familiares, donde el peso y legado de los padres (a menudo, los mismos fundadores de las compañías) están muy presentes. Este protagonismo comienza a difuminarse en otro tipo de compañías, donde la inspiración proviene mayoritariamente de otras fuentes.

De este modo, vemos que, para los altos cargos ejecutivos del IBEX y de empresas, la mayor inspiración se encuentra en el ámbito profesional. En primer lugar, puede tratarse de anteriores jefes (otra de las palabras más citadas) que han enseñado a través del ejemplo. El entrevistado 2, por ejemplo, no oculta el impacto de sus jefes en su formación como líder: “Yo he tenido gran admiración por mis jefes. He tenido la suerte de contar con buenos jefes en toda mi carrera y de ir evolucionando”. A esta fuente de inspiración le siguen otras grandes compañías, que son admirados por su capacidad de transformación y liderazgo.

La Figura 11 muestra los temas que emergen como resultado de la codificación realizada, cada uno con la importancia que posee en la totalidad del discurso de la categoría. La inspiración profesional supone un 49% de la información categorizada y la inspiración personal o familiar el 27%. La inspiración académica es tan solo un 7% y el resto de las fuentes completan el 17% restante.

Figura 11. Peso de cada subcódigo de la categoría "Inspiración"

Elaboración propia usando NVivo.

El análisis de las respuestas de cada uno de los entrevistados muestra que 25 hablaron de inspiración profesional, 16 de ellos hablaron de inspiración personal y familiar, 14 de ellos hablaron de inspiraciones de tipo artístico y de otro tipo, y tan solo cinco de 40 señalaron la academia como fuente de inspiración. El detalle de esto aparece como Tabla 7 en el Anexo 4.

La inspiración en el ámbito de liderazgo se manifiesta en las palabras del entrevistado 11, que compartió su experiencia al hablar en estos términos de uno de los jefes con el que había trabajado en su carrera:

Después de que mi padre falleciera, mi jefe se convirtió casi, casi diría en mi segundo referente o padre. Es un ejemplo de un líder natural muy claro. Un líder que habla de manera totalmente abierta con todo el mundo, que pregunta a todo el mundo, que actúa tal y como es. Actúa como predica, que nos inspira.

El entrevistado 1, por su parte, recuerda a un jefe que dejó en él una impresión duradera. A pesar de describirlo como “duro y correoso”, indica que aprendió de él la importancia del cuidado: “Trabajaba como si fuera el dueño, claramente. Y entonces aprendí lo que uno hace con lo suyo, que es cuidarlo. Y yo creo que fue una gran inspiración”.

Incluso en situaciones de cambio y transformación, las lecciones de liderazgo son valiosas. El entrevistado 15 aprendió mucho de un líder durante tiempos de transformación: “Alguien de quien yo aprendí mucho y que ha abordado otras transformaciones porque hubo cambio de accionistas, afrontó la liberalización [...] fue Francisco Román cuando fue líder de Vodafone España, porque él generó un hito en la constitución de un equipo”.

La inspiración no solo gira en torno a una persona o líder, sino que también puede encontrarse en una empresa en conjunto. El entrevistado 19, al referirse a una compañía que admira por su capacidad de mantener la apertura al cambio, señala: “Han sabido ir transformando mucho la organización. [...] Yo creo que es un referente siempre importante, porque creo que lo que ellos han hecho allí es algo que habría que hacer aquí de alguna manera”.

La inspiración académica, o motivada por un conocimiento que se posee o que se persigue, es menos frecuente. Sin embargo, también se da. El entrevistado 24 señaló como inspiración los resultados de su búsqueda activa de conocimiento y desarrollo personal. Mencionó: “Tener una mirada macro me parece fundamental. A mí me han ayudado libros de autores como Simon Sinek, Brennet Brown, y otros más clásicos como Stephen Covey con *Los siete hábitos del líder*”. Más que lecturas, estos autores se han convertido en guías para ejercicios personales. En su opinión, esta dedicación al aprendizaje constante le ha brindado perspectivas más amplias y una firmeza en momentos desafiantes.

Más allá de la inspiración que provenga de la literatura académica sobre el mundo de la empresa o de la dirección de personas, otros entrevistados subrayaron la importancia de mantenerse siempre abierto a fuentes “no convencionales” de inspiración. El entrevistado 39 dijo: “Creo que la música clásica o la filosofía puede expandir nuestras mentes y ofrecer perspectivas frescas y nuevas ideas, tanto en la vida personal como en la profesional”.

La última fuente de inspiración mencionada son las causas sociales, como la igualdad de las mujeres, la lucha por mitigar el cambio climático o la creación de entornos laborales más inclusivos. En concreto, el entrevistado 26 destacó: “Para mí ha sido importante luchar por el empoderamiento de las mujeres. Esto ha tenido un impacto positivo en mi propia vida”. Esta causa, y progreso que le atribuye, supone una motivación de peso para avanzar con cualquier transformación en curso.

Las entrevistas muestran que, a pesar de que cada entrevistado encuentra fuentes de inspiración y de motivación según su recorrido laboral, formación profesional y desarrollo personal, todos cuentan con una figura, modelo o causa en el que desean mirarse. Sean líderes notables, actividades inusuales o movimientos sociales significativos, cada fuente de inspiración aporta un valor único a la vida y carrera de las personas.

4.5 Enseñanzas para el futuro

Para obtener resultados sobre las enseñanzas para el futuro de un proceso de transformación utilicé el código “experiencia”, definido en el árbol de códigos de la tabla 4 como el código que aglutina los subcódigos de aprendizajes, arrepentimientos, impacto personal y motivación. Este código busca obtener resultados sobre los aprendizajes, sensaciones y experiencias que tanto a nivel personal como profesional acumularon los entrevistados en relación con el proceso de transformación de su organización.

Al realizar un análisis de las categorías aprendizajes, arrepentimientos, impacto personal y motivación observamos que entre las 20 palabras más repetidas utilizando el método de la nube de palabras (Figura 12) por los entrevistados se citan algunas como:

- Equipo.
- Tiempo.
- Personas.
- Proceso.
- Escuchar.

Figura 12. 20 palabras más repetidas en referencias de las subcategorías "Aprendizajes, arrepentimientos, impacto personal y motivación".

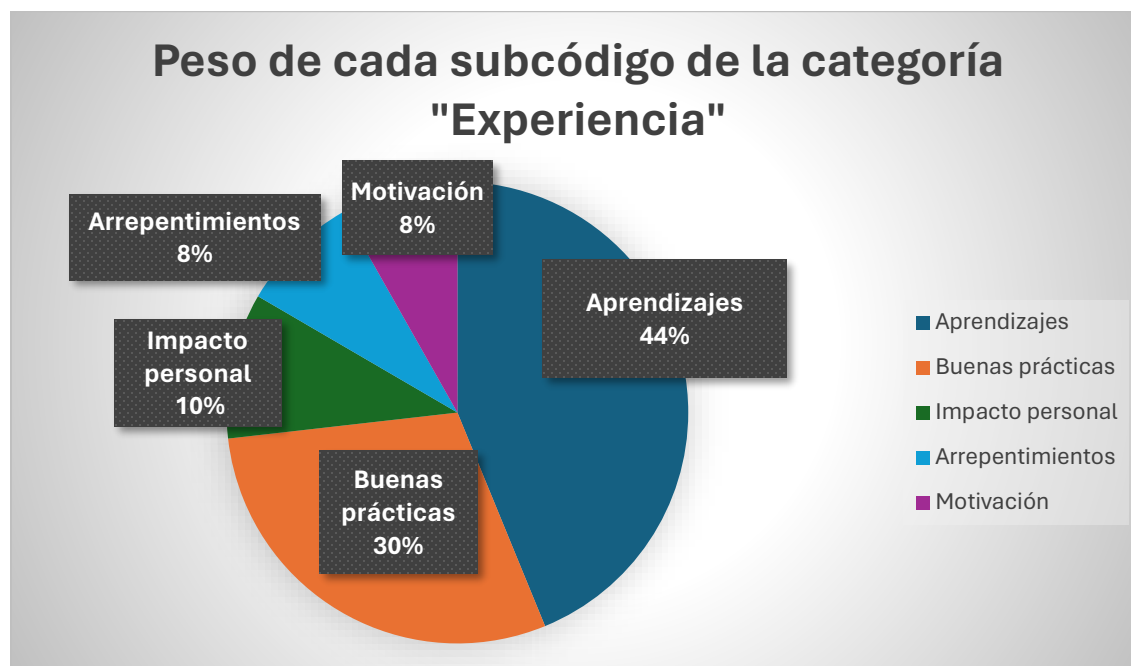


La nube de palabras refleja que los aprendizajes y arrepentimientos en el contexto de la transformación organizacional giran en torno a la importancia de escuchar y la dificultad de cambiar. La motivación para tal cambio parece provenir de un deseo de impactar positivamente en la vida de las personas y en el negocio a nivel de mercado y

mundo, reconociendo que es un proceso que lleva tiempo y que requiere una dirección clara y un equipo comprometido.

Si categorizamos los temas asociados a experiencia (Figura 13), vemos que los aprendizajes representan el 44% de la información categorizada, mientras que el catálogo de buenas prácticas constituye el 30%. El porcentaje restante está compuesto por el impacto personal (10%), los arrepentimientos y la motivación (8%).

Figura 13. Peso de cada subcódigo de la categoría "Experiencia"



Elaboración propia usando NVivo.

Así, vemos cómo los temas relacionados con la subcategoría "Aprendizajes" son sobre los que más conversan los entrevistados, mientras que los temas relacionados con la subcategoría "Motivación" son los más anecdóticos.

La palabra "experiencia" es rica en significados y, de hecho, encierra una cierta polisemia. El análisis de las respuestas de los 40 entrevistados muestra que 38 hablaron de "aprendizajes" al referirse a ella; 36, de catálogo de "buenas prácticas";

24, de "impacto personal"; 18, de "arrepentimientos"; y 17 hablaron de la experiencia en términos de "motivación". A continuación, exploramos cada uno de estos significados, cuyo detalle recoge la Tabla 8 en el Anexo 4.

4.5.1 Aprendizaje

Durante las entrevistas realizadas, se han identificado cinco temas recurrentes estrechamente relacionados con el proceso de aprendizaje. Estos temas, derivados de las perspectivas y experiencias de los entrevistados en sus roles y contextos laborales, ofrecen una visión valiosa sobre cómo se desarrolla el aprendizaje en el entorno empresarial.

- 1) Importancia del equipo y liderazgo.
- 2) Toma de decisiones y enseñanza de los errores.
- 3) Capacidad de adaptación al cambio y resiliencia.
- 4) Desarrollo de habilidades y conocimiento.
- 5) Aprendizaje a través de la experiencia y el intercambio.

El primer tema destacado es la importancia del equipo y el liderazgo en el proceso de aprendizaje. Varios entrevistados enfatizaron la relevancia de contar con un equipo sólido y un liderazgo efectivo. La retroalimentación honesta y constructiva por parte del equipo fue resaltada como un factor clave para facilitar el aprendizaje. En lugar de recibir elogios superficiales, se hizo hincapié en la necesidad de contar con un equipo que brinde opiniones y críticas constructivas. El entrevistado 34 aseguró que un buen equipo "no es el que te dice lo que quieres escuchar, si no el equipo que te dice las verdades". El aprendizaje se potencia cuando el equipo trabaja de manera colaborativa, enfrenta desafíos y asume responsabilidades conjuntamente.

El segundo tema que se destacó en las entrevistas es la toma de decisiones y el aprendizaje a través del error. Los entrevistados reconocieron la importancia de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados, incluso si eso implica cometer

errores. Se hizo hincapié en la necesidad de recibir retroalimentación constante y constructiva para corregir el rumbo cuando sea necesario. Aprender de los errores se considera fundamental para el crecimiento personal y organizacional, ya que brinda lecciones valiosas y permite ajustar enfoques y estrategias en el futuro. En opinión del entrevistado 21, "Aprendes mucho más de los errores que de los aciertos [...], el peor error que cometimos fue mirar las cosas en el corto plazo".

El tercer tema que surgió en las entrevistas es la adaptación al cambio y la resiliencia. Los entrevistados enfatizaron la importancia de adaptarse a los cambios en un entorno empresarial en constante evolución. El aprendizaje continuo y la apertura a nuevas ideas y enfoques son fundamentales para evitar la obsolescencia y la inercia. El entrevistado 5 hizo hincapié en que "la velocidad del cambio debe ser la adecuada para conseguir una transformación". Además, se reconoció la importancia de mantener la resiliencia y la determinación frente a los desafíos y contratiempos, ya que estos forman parte integral del proceso de aprendizaje. La capacidad de adaptarse y superar obstáculos se considera crucial para impulsar el crecimiento y la mejora continua.

El cuarto tema que se resaltó es el desarrollo de habilidades y conocimientos. Los entrevistados subrayaron la necesidad de adquirir y desarrollar habilidades técnicas y conocimientos específicos en sus respectivos campos laborales. Estar al tanto de las últimas tendencias y avances en el ámbito profesional se consideró esencial para mantenerse actualizado y competitivo. Asimismo, se mencionó la importancia de equilibrar el desarrollo de habilidades con una comprensión profunda del negocio y la capacidad de aplicar los conocimientos en situaciones prácticas. La adquisición constante de nuevas habilidades y conocimientos permite adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral.

El quinto y último tema destacado fue el aprendizaje a través de la experiencia y el intercambio. La mayoría de los entrevistados resaltaron la importancia de aprender tanto de la propia experiencia como de la experiencia de los demás. Observar y absorber las prácticas exitosas de colegas y líderes se consideró una valiosa fuente de

aprendizaje. Además, se enfatizó la importancia de compartir conocimientos y experiencias con otros, lo que permite ampliar la perspectiva y obtener ideas nuevas. Aprender de los propios errores y reflexionar sobre las lecciones aprendidas también se mencionó como una forma efectiva de mejorar y crecer tanto a nivel individual como organizacional.

Estos cinco temas emergieron de manera consistente a lo largo de las entrevistas, lo que demuestra su relevancia en el entorno empresarial actual. La construcción de equipos sólidos, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, el desarrollo de habilidades y el aprendizaje a través de la experiencia son aspectos fundamentales para fomentar un aprendizaje continuo y una mentalidad abierta en el entorno empresarial actual. Comprender y abordar estos temas puede ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar un mayor crecimiento y éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

4.5.2 Arrepentimientos

Los cinco arrepentimientos más comunes en las entrevistas son:

- 1) No haber tomado decisiones a tiempo.
- 2) No haber comunicado de manera más efectiva.
- 3) No haber definido una visión clara desde el principio.
- 4) No haber confiado lo suficiente en personas clave dentro de la organización.
- 5) No haberse adaptado o innovado lo suficiente.

Uno de los arrepentimientos más mencionados por los líderes y ejecutivos es el de no haber tomado decisiones audaces y arriesgadas a tiempo. Muchos entrevistados reconocieron haber perdido oportunidades valiosas para el crecimiento y la expansión de sus empresas por haberse dejado llevar por el miedo al fracaso. La falta de coraje para asumir riesgos los llevó a replantearse sus acciones pasadas. En este sentido, el entrevistado 8 señaló:

Y hace tres años, ¿qué le diría a mi yo de hace tres años y pico? Que fuera más decidido en la ejecución de las acciones. Muchas veces eres ambiguo, o tardas, o no das la solución radical que debes. Y seguramente hubiera sido necesario.

Otro arrepentimiento común es el de no haber comunicado de manera más efectiva. Los líderes se lamentaron de no haber transmitido claramente su visión y objetivos a sus equipos, lo que ha generado confusiones y falta de alineación en la organización. Una comunicación deficiente ha obstaculizado el progreso y la consecución de metas; en retrospectiva, desearían haber invertido más tiempo y esfuerzo en este aspecto crucial. El entrevistado 28 dijo: “Con la edad, nos arrepentimos de no haber comunicado más y mejor”.

El tercer arrepentimiento destacado fue no contar con una visión clara desde el principio. Los líderes reconocieron que, en ocasiones, se dejaron llevar por el día a día sin establecer una dirección estratégica clara para sus organizaciones. Esta falta de claridad resultó en la pérdida de oportunidades y en decisiones tácticas que no estaban alineadas con el propósito y objetivo a largo plazo. En retrospectiva, los entrevistados afirmaron que desearían haber invertido más tiempo en definir una visión sólida que guíe todas las acciones y decisiones.

Además, muchos líderes se arrepintieron de no haber confiado lo suficiente en personas clave dentro de la organización. Reconocieron que su falta de confianza había limitado el crecimiento y el desarrollo de su equipo, impidiendo el surgimiento de nuevas ideas y el aprovechamiento del potencial de los colaboradores. Este arrepentimiento los empujó a reflexionar sobre la importancia de confiar en los demás y de empoderar a su equipo para lograr resultados más significativos.

Por último, un arrepentimiento frecuente fue no haberse adaptado o innovado lo suficiente ante los cambios tecnológicos o del mercado. Los líderes admitieron que no fueron lo bastante receptivos a los avances tecnológicos o a las transformaciones en el mercado, lo que afectó negativamente su competitividad y relevancia. En

retrospectiva, desearían haber invertido más en la adaptación y la innovación para mantenerse a la vanguardia y aprovechar nuevas oportunidades.

En resumen, estos arrepentimientos resaltan la importancia de tomar decisiones audaces, de comunicar de manera efectiva, de definir una visión clara, de confiar en el equipo y de adaptarse constantemente a un entorno empresarial en constante cambio. Los líderes concluyeron que habían aprendido de estos arrepentimientos y que les servían de lecciones para mejorar en el futuro y llevar a sus organizaciones hacia el éxito.

4.5.3 Impacto personal

En cuanto al impacto que tiene para los entrevistados estar involucrados en un proceso de transformación de una organización, los temas más recurrentes fueron:

- 1) Dificultad para mantener el equilibrio entre la vida personal y profesional.
- 2) El cambio y transformación personal.
- 3) Los momentos difíciles y la importancia de tener una red de apoyo.
- 4) Ser consciente de la influencia que puede tenerse en la sociedad.
- 5) El éxito y reconocimiento.

El equilibrio entre la vida personal y profesional es una preocupación compartida por cuatro personas. Se hizo hincapié en las dificultades que enfrentan al intentar conciliar el trabajo con sus responsabilidades familiares y personales. Por ejemplo, el entrevistado 34 expresó su inquietud por perderse el crecimiento de sus hijos debido a sus compromisos laborales. El entrevistado 24 mencionó los desafíos de lograr un equilibrio saludable entre ambas esferas de su vida. Por su parte, el entrevistado 11 destacó la importancia de jugar el papel adecuado y liderar eficientemente en el ámbito laboral.

Otro tema relevante fue el cambio y la transformación personal mencionado por cuatro participantes. El entrevistado 24 compartió su experiencia respecto a los

desafíos de implementar cambios en una empresa y renovar los procesos internos. El entrevistado 14 hizo hincapié en la importancia de iniciar el cambio en uno mismo para luego lograr transformaciones a nivel organizacional. El entrevistado 39 hizo énfasis en la necesidad de cambiar y extraer lo positivo de experiencias y configuraciones pasadas. Por su parte, el entrevistado 18 expresó su aburrimiento ante la repetición constante de tareas.

La importancia de las relaciones y el apoyo en el entorno laboral también fue mencionada por tres personas. El entrevistado 24 resaltó la relevancia del respaldo brindado por otras organizaciones y mentores en momentos de dificultad. El entrevistado 14 hizo hincapié en la cercanía y empatía necesaria en el ámbito laboral para fomentar un ambiente de apoyo y colaboración. El entrevistado 11 destacó la importancia de construir y formar líderes dentro de la organización.

Asimismo, tres participantes mencionaron la influencia que pueden tener tanto en su empresa como en el mundo empresarial en general. El entrevistado 14 habló sobre la importancia de establecer metas ambiciosas y tener un impacto significativo en el entorno empresarial. El entrevistado 18 resaltó la importancia de lograr una integración exitosa de los empleados en la empresa.

Por último, el tema del éxito personal y el reconocimiento fue mencionado por tres personas. El entrevistado 20 mencionó la satisfacción personal que experimenta al ser reconocido por su contribución en el cambio en una entidad cultural. El entrevistado 36 resaltó el éxito que han alcanzado muchas personas que han trabajado con él en sus respectivas carreras.

En resumen, se discutieron diversas temáticas importantes. Además del equilibrio entre la vida personal y profesional, se abordaron temas como el cambio y la transformación personal, las relaciones y el apoyo en el entorno laboral, la influencia en la empresa y el mundo empresarial, y el éxito personal y reconocimiento.

4.5.4 Motivación

En cuanto a la motivación para llevar a cabo una transformación organizacional, los temas más relevantes fueron:

- 1) El sentido de propósito y legado.
- 2) Creer en lo que haces y la pasión con la que trabajas.
- 3) Superación de retos y superación personal.
- 4) Reconocimiento.
- 5) Autonomía y sentido de pertenencia.

El sentido de propósito y legado es un tema recurrente entre los entrevistados al discutir la importancia de su trabajo. Estas personas no buscan únicamente obtener ganancias económicas, sino que aspiran a construir un mundo mejor y dejar un legado significativo. Para ellos, su labor va más allá de lo material y se enfoca en contribuir de manera positiva a la sociedad y al futuro. El entrevistado 2 recordó en este punto un anuncio de Pateck Phillip, donde el protagonista decía: "Yo no soy el CEO de mi empresa, solo la estoy guardando para el siguiente". Asimismo, el entrevistado 8 expresó la importancia del orgullo del deber cumplido.

Otro aspecto relevante mencionado por algunos entrevistados es el de creer en el valor de que lo que se hace y en la pasión por el propio trabajo. Para ellos, es fundamental enamorarse de su labor, alinearse con los objetivos de la empresa y actuar con convicción. Esta conexión emocional con su trabajo les brinda un sentido de propósito y les impulsa a dar lo mejor de sí mismos.

La motivación derivada de los desafíos y la superación personal también es mencionada por varios entrevistados. Estas personas se sienten motivadas al enfrentar retos, establecer metas ambiciosas y superarse a sí mismos. Ven los desafíos como oportunidades para crecer y transformar las organizaciones en las que trabajan, impulsando la innovación y el progreso.

El reconocimiento y la atención hacia su trabajo son aspectos importantes para la motivación de algunos entrevistados. Aprecian el reconocimiento por su desempeño, los elogios y sentirse valorados en su contribución laboral. Este reconocimiento les brinda una sensación de satisfacción y refuerza su motivación para seguir esforzándose y alcanzando resultados sobresalientes.

Por último, la autonomía en el trabajo y el sentido de pertenencia son mencionados como factores motivadores. Tener la libertad de tomar decisiones y sentirse parte de algo más grande les proporciona una sensación de empoderamiento y les permite contribuir de manera significativa al crecimiento y éxito de la organización. Estos elementos generan un sentimiento de responsabilidad y compromiso, impulsando su motivación intrínseca.

En resumen, los entrevistados destacaron la importancia de tener un sentido de propósito y legado, creer en lo que hacen, enfrentarse a desafíos y superarse personalmente, recibir reconocimiento y atención, así como disfrutar de autonomía y sentido de pertenencia en su trabajo. Estos aspectos influyen en su motivación y les permiten encontrar significado y satisfacción en su carrera profesional.

4.6 Catálogo de buenas prácticas

Para obtener resultados sobre el catálogo de buenas prácticas para transformar una organización utilicé un subcódigo específico con el nombre “buenas prácticas” dentro del código “experiencia”, definido en el árbol de códigos de la Tabla 4. El objetivo de esta codificación era reunir un elenco de prácticas concretas recomendadas por los entrevistados a la hora llevar a cabo una transformación.

A lo largo de las entrevistas realizadas, se identificaron tres temas relacionados con el catálogo de buenas prácticas.

- 1) Buenas prácticas relacionadas con la comunicación directa.

- 2) Buenas prácticas relacionadas con la formación y el aprendizaje continuo y en equipo.
- 3) Buenas prácticas relacionadas con las metas y la adaptación al futuro a largo plazo.

A continuación, detallo estos tres temas de manera estructurada con sus prácticas concretas asociadas.

4.6.1. Fomentar la comunicación directa y efectiva

Uno de los pilares fundamentales para una transformación exitosa es establecer una comunicación abierta y efectiva con los empleados. Romper con estructuras jerárquicas y paternalistas es esencial para crear un ambiente participativo. Los entrevistados destacaron la importancia de contar con canales de comunicación claros y abiertos. Entre las prácticas recomendadas se encuentran:

- Mantener abierto un buzón de sugerencias. Como mencionó el entrevistado 34, contar con un buzón de sugerencias puede proporcionar a los empleados un espacio para expresar sus ideas y preocupaciones.
- Realizar encuentros con los empleados. El entrevistado 24 compartió su experiencia con los "Almuerzos", donde se mezclaban jerarquías y departamentos para promover el diálogo abierto.
- Mantener una puerta abierta. Como mencionó el entrevistado 28, mantener la puerta del despacho abierta para cualquiera puede facilitar la comunicación directa.
- Formar comités diversos. El entrevistado 38 destacó la importancia de tener comités con una variedad de miembros, independientemente de su posición jerárquica.
- Encuentros periódicos para escuchar. El entrevistado 22 realiza reuniones mensuales con grupos pequeños para escuchar sus opiniones y recopilar ideas valiosas.

4.6.2. Priorizar la formación y el aprendizaje continuo

Un segundo pilar crucial para el éxito se relaciona con la formación continua y el aprendizaje constante. Tener un equipo de trabajo dispuesto a aprender de sus experiencias pasadas es esencial para avanzar en cualquier empresa. Para lograrlo, existen prácticas destacadas que pueden marcar la diferencia:

- Fomentar la diversidad. En primer lugar, es fundamental fomentar la diversidad de opiniones. Tal como resaltó el entrevistado 24: "Rodearse de personas con perspectivas diferentes puede enriquecer la toma de decisiones y compensar las debilidades de la organización".
- Alimentar la colaboración. Otra práctica importante es la construcción de equipos cohesionados. El mismo entrevistado 24 hizo hincapié en la importancia de formar un comité de dirección en el que las personas trabajen juntas en lugar de depender únicamente de individuos sobresalientes.
- Escuchar opiniones externas. La búsqueda de inspiración externa es otra estrategia clave. Establecer un "comité en la sombra" conformado por pensadores externos puede aportar ideas frescas, como mencionó el entrevistado 24.
- Fortalecer el equipo fuera del trabajo. Además, la realización de actividades fuera del entorno laboral puede ser transformadora. Siguiendo el consejo del entrevistado 29, la organización de talleres y sesiones fuera del trabajo puede ayudar a identificar y abordar problemas de manera más efectiva.
- Pararse a reflexionar. La reflexión personal también desempeña un papel esencial. El entrevistado 5 sugirió que "tomarse el tiempo para revisar anualmente en qué se ha invertido el tiempo puede ser de gran ayuda para identificar áreas en las que se podría enfocar más o menos esfuerzo".
- Identificar y secundar a líderes. Por último, empoderar a líderes impulsores es crucial. El entrevistado 19 destacó "la importancia de colocar a personas con

influencia y poder dentro de la organización al frente de los procesos de transformación”.

4.6.3. Establecer metas y objetivos claros a largo plazo

El tercer pilar es la definición de metas y objetivos claros a largo plazo, que proporcionen un rumbo y una hoja de ruta. Así, el entrevistado 18 enfatizó en la importancia de contar con un plan detallado y por escrito para guiar la transformación.

Mantener la mirada en una hoja de ruta definida para el largo plazo también ayuda a priorizar. En concreto, priorizar la innovación es crucial. El entrevistado 27 dijo: “Hay que dar prioridad a la innovación, incluso si esto implica desviarse de los resultados a corto plazo”.

Por último, de cara no perder de vista los objetivos y metas que guían la transformación, varios entrevistados señalaron que es necesario dedicar tiempo periódicamente a pensar en el largo plazo. En este sentido, el entrevistado 8 señaló que resulta útil programar momentos específicos para reflexionar sobre el plan estratégico y realizar ajustes.

Estas prácticas proporcionan un enfoque completo para llevar a cabo una transformación empresarial exitosa. Sus tres elementos esenciales son la comunicación, el aprendizaje continuo y la definición de objetivos a largo plazo. La adaptabilidad y la apertura a nuevas ideas son claves para encarar los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio.

5 DISCUSIÓN

Como hemos visto a lo largo de esta investigación, la transformación organizacional es un proceso fundamental para la supervivencia y el éxito de las empresas en un mundo empresarial en constante cambio. Las organizaciones deben adaptarse a un entorno empresarial en rápida evolución. Los líderes empresariales buscan siempre identificar los factores que impulsan el éxito en estos procesos.

En el primer capítulo de esta tesis, planteé las preguntas relativas a transformación organizacional que han guiado toda la investigación. En el segundo capítulo, analicé las tendencias que dominan la literatura existente en este campo y presenté los hallazgos más relevantes para esta investigación. El tercer capítulo expliqué el método seguido y, en el cuarto, los resultados principales que ha cosechado.

A continuación, y antes de las conclusiones, presento las respuestas que he encontrado a las preguntas planteadas en el primer capítulo a la luz de la revisión de la literatura. En concreto, las tres preguntas que servirán ahora de estructura y guía para este análisis de los resultados son:

- ¿Cuáles son las palancas necesarias para transformar una organización?
- ¿Cuáles son los errores a evitar en la implementación de un proceso de transformación?
- ¿Cuáles serían los elementos de un catálogo de buenas prácticas?

5.1. Las palancas para el éxito de una transformación

La respuesta a la primera pregunta de investigación nace de los cinco grupos de palancas clave para transformar con éxito una organización: la estructura organizativa, el equipo, el liderazgo, la cultura de empresa y la estructura de capital.

En lo que respecta a la estructura organizativa es importante el papel del equipo y el liderazgo en la organización. Hay que adaptar la estructura a las necesidades específicas, fomentando la confianza en los equipos y el empoderamiento de las personas. En relación con la estructura, es importante una comunicación coherente y creíble en todos los niveles.

En lo que respecta al equipo, destaca el valor del talento y los recursos humanos, la importancia de implementar cambios a todos los niveles, el trabajo en equipo y la colaboración. Además, es esencial el desarrollo y la formación del equipo, así como la confianza y una vez más el liderazgo.

Respecto al liderazgo, hay que tener una visión clara del cambio, la ética y los valores, desarrollar una comunicación efectiva y un liderazgo ejemplar. También es importante el desarrollo interno de líderes dentro de la organización y la gestión adecuada de las personas a todos los niveles.

En lo que concierne a la cultura de empresa, resultan esenciales un cambio cultural y una adaptación al futuro atentos al factor humano. Cuando hablo de cultura, me refiero al liderazgo, a la comunicación, a la transformación y a la adaptabilidad, así como al propósito y a los valores de la empresa.

Finalmente, en relación con la estructura de capital, se debe mantener un equilibrio. Aquí es crítica la relación y el compromiso con los accionistas, además de alinear los objetivos de la empresa con el capital.

Al referirse a los factores de éxito de un proceso de transformación, Errida y Lofti (2021) y Dempsey et al. (2022) hablaban de la comunicación, la visión, la participación de todos los grupos de interés y la implicación de la alta dirección. En gran medida, esta investigación considera como palancas asociadas al liderazgo estos mismos factores. Sin embargo, hay muchas palancas señaladas en este trabajo que no han sido

citadas antes en la literatura. En este sentido, pueden complementar el marco de partida, conformando así mi respuesta a la primera pregunta de investigación.

A continuación, profundizo sobre este hallazgo siguiendo la estructura de las palancas de éxito detectadas en esta investigación.

5.1.1. La estructura organizativa

La estructura organizativa, encargada de realizar el cambio, es la primera palanca para el cambio. Ampliando el trabajo de Mintzberg (1994), identificamos cinco aspectos que conforman esta palanca: cambio de la organización, el equipo, la adaptación de la estructura, la confianza y la comunicación.

Los cambios que se producen en la organización tienen que servir para que, precisamente, la estructura organizativa acompañe al proceso de transformación y no lo obstaculice. Así, además, el equipo de personas gana en importancia; porque, como señaló Galli (2018), lo que se cambia son las personas y no los modelos. Para transformar una organización debemos cambiar a las personas, no solo la propia estructura organizativa. No sirve de nada cambiar el organigrama si no cambiamos las personas. Es cierto que este cambio debe reflejar lo que pretendemos transformar. Por ejemplo, si creemos que es importante el futuro este debe venir reflejado en la propia estructura organizativa.

Aunque, tomado en sí mismo, el equipo es una palanca, en este apartado es importante resaltar que las personas deben estar adaptadas a la organización y no cambiar solo la estructura organizativa. Por último, la propia estructura es un elemento de comunicación muy potente que se debe aprovechar.

5.1.2 Equipo

La formación y el diseño del equipo son aspectos fundamentales para tener éxito en un proyecto de transformación. De la misma forma, la combinación de talento interno y externo fortalece el equipo. Además, el equipo debe estar alineado con la

visión de la empresa y tener la capacidad de llevar a cabo la transformación que se requiere.

Como señalaban Oreg y Berson (2019), es importante que el equipo tenga una visión de los distintos factores que afectan a la transformación. Sin embargo, esta visión necesita del desarrollo y la formación continua de las personas. Para ello hay que generar confianza y fomentar la capacidad de liderazgo de la organización, brindándoles autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones a todos los niveles. Dempsey et al. (2022), hablaban de permitir la participación de todos los empleados valorando sus contribuciones y haciendo que se sientan útiles. Así, se asegura la participación temprana y adecuada de aquellos a los que afecta la transformación.

No obstante, hay que satisfacer a todos los actores y grupos de interés, y no solo a los empleados o a los más directamente afectados. Por ejemplo, además del propio equipo en la organización, hay que considerar en este grupo a los propios accionistas, como si fueran parte del equipo, con los que hay que mantener una relación sólida. Esto es crítico para la estabilidad en la empresa.

Otro de los aspectos clave al considerar el equipo como palanca es decidir si, de cara a realizar una transformación, lo mejor es mantener al equipo actual, cambiarlo o una combinación de ambas alternativas. En la mayoría de los casos, habrá que hacer renovaciones e incorporar gente nueva como palanca de la transformación.

5.1.3 El liderazgo

El liderazgo es la palanca que consiste en la capacidad de guiar el cambio dentro de la organización, con una fe inquebrantable en la visión y la habilidad de superar obstáculos para mantenerla viva. El líder es aquel que sabe a dónde hay que llegar y además sabe comunicarlo. Todo ello es lo que en el marco de partida se contempla como visión (visión, estrategia de cambio clara, refuerzo y sostenimiento

del cambio) y comunicación (comunicación efectiva, preparación para el cambio, enfoque y planificación).

En la revisión de literatura se enfatiza la importancia que tiene un liderazgo que comporte una comunicación directa y efectiva de los procesos de transformación. Además, los autores consultados confirman la necesidad de romper con estructuras jerárquicas paternalistas y de establecer canales de comunicación claros y abiertos, algo que también confirma esta investigación.

Errida y Lofti (2021) citan el liderazgo como una de las 12 categorías relevantes para implementar una transformación; Dempsey et al. (2022) también lo contemplan entre los 38 factores de éxito. Sin embargo, estos autores no dan al liderazgo la importancia que tiene. El liderazgo es absolutamente clave; seguramente sea el factor más importante para acometer correctamente una transformación. Un aspecto crítico es que el liderazgo no funciona si no fomenta la reflexión y anima a los empleados a cuestionar las ideas preconcebidas y a reflexionar sobre nuevas formas de abordar los desafíos.

La literatura también enfatiza la necesidad de ser flexible y adaptarse a entornos cambiantes. En este sentido, Beer y Nohria (2000) dicen que la transformación no es un proceso que deba realizarse de forma acelerada. La importancia de establecer metas y objetivos claros a largo plazo en la transformación organizacional tiene que ver con la necesidad de mantener un sentido de dirección y propósito durante todo el proceso. Por eso, el liderazgo en la transformación organizacional debe ser proactivo y estar orientado hacia el futuro.

Para Dempsey et al. (2022), es importante crear una visión clara, definida y realizable para implementar los cambios. Durante el proceso de cambio, es crucial aprender qué partes del camino son correctas según la visión inicial y cuáles son distracciones y aspectos secundarios. Lo que en inglés se dice como "*not only do the things right but the right things*" (no solo hay que hacer bien las cosas sino las cosas

correctas). La consideración de un liderazgo visionario coincide con Tichy y Devanna (1986), que describen el liderazgo transformacional compuesto de motivación inspiradora, influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual.

En este sentido, la capacidad de comunicación de los líderes es fundamental para movilizar a otros hacia los objetivos comunes, resultando igualmente importante la implicación del líder. Algo que podemos ver reflejado en el marco de partida en las palancas como la participación de todos los grupos de interés (motivando y animando la participación de todos los empleados) y la implicación de la alta dirección (liderando, gestionando la resistencia y monitoreando la evolución del cambio).

En el marco de partida y en relación con el liderazgo, no se menciona un aspecto fundamental detectado en nuestra investigación: la ética y los valores como pilares fundamentales para la facilitación del cambio. Algo que, además, redundaría en el desempeño de lo que puede denominarse el "liderazgo ejemplar" que ejercen los líderes cuando son capaces de transmitir con claridad lo que desean lograr y, al mismo tiempo, actúan como modelos creíbles para su equipo.

Un último aspecto relevante del liderazgo es la soledad. Muchas decisiones se toman a solas y el directivo sufre las consecuencias de esa soledad. Esto es parte del coste de acometer un proceso de transformación. Y es que el último paso de una transformación puede ser la propia desaparición del líder.

Es más, la transformación organizacional tiene un impacto en la vida personal de los líderes, incluyendo desafíos para equilibrar la vida profesional y personal, la necesidad de adaptación y transformación personal, y, por tanto, la importancia de contar con una red de apoyo. Autores como Eisenbeiss et al. (2008) y Judge y Bono (2001) han señalado que los líderes sufren estrés y tensión emocional durante el proceso de cambio.

Esta investigación va más allá de simplemente confirmar lo que la literatura ya había establecido. Mientras que la literatura ha documentado el impacto personal de la transformación, esta investigación también resalta la influencia positiva que puede tener esta en el desarrollo personal de los líderes, un aspecto que puede haber pasado desapercibido en la literatura previa. La capacidad de superar desafíos y la experiencia de liderar en tiempos de cambio pueden ser oportunidades significativas de crecimiento y empoderamiento personal. Esto sugiere que, a pesar de los desafíos personales que pueden surgir durante la transformación, este reto es una oportunidad valiosa para el desarrollo personal y el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

La transformación organizacional requiere una adaptación y transformación personal por parte de los líderes. Este proceso implica no solo adquirir nuevas habilidades y conocimientos, sino también reevaluar y ajustar a menudo sus propias creencias y valores. La capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio y de liderar con autenticidad se convierte en un desafío crucial.

No hay mayor satisfacción que tener la oportunidad de transformar una organización. Adaptarla a un entorno cambiante y por tanto dejar un legado para el futuro es uno de los mayores alicientes de una carrera profesional que compensa el esfuerzo y desgaste que produce.

Deci y Ryan (1985) hablan de la motivación intrínseca del trabajo. Sin duda, el sentido de propósito, el legado, la pasión por el trabajo, la superación y el reconocimiento, son motivaciones de los líderes empresariales. Esta investigación añade un contexto específico al mostrar cómo estas motivaciones se relacionan directamente con la transformación organizacional. Mientras que la literatura existente a menudo se centra en la motivación como un concepto general, los resultados destacan que estas motivaciones pueden ser especialmente relevantes y activadas durante los procesos de cambio.

Estas motivaciones pueden ser activamente impulsadas y utilizadas por los líderes como herramientas para guiar y motivar a sus equipos durante procesos de cambio. Esto sugiere que los líderes pueden capitalizar estas motivaciones para crear un sentido compartido de propósito y pasión en torno a la transformación, lo que puede aumentar el compromiso de sus equipos.

5.1.4 Cultura de la empresa

Uno de los aspectos fundamentales del liderazgo inspirador es alinear la cultura con los objetivos estratégicos de la empresa. De ahí, que esta cultura se convierta también en una palanca clave para la transformación.

Dempsey et al. (2022) destacaban la importancia de tener una base sólida en el legado, la cultura y el liderazgo, que, a su vez, debe estar dispuesto a moverse y adaptarse a nuevas circunstancias. Sin embargo, para que la cultura se convierta en palanca de la transformación, es necesario alcanzar un equilibrio entre fidelidad a los valores fundamentales de la organización y flexibilidad ante los cambios del entorno. Por todo esto, es necesario volver a subrayar la importancia de definir valores claros que guíen las acciones. Deben ser parte integral de la cultura y ser respaldados por la alta dirección.

En relación con la cultura, una palanca fundamental es que las empresas sean capaces de encontrar el equilibrio justo entre mantener su actividad principal, la que genera flujos de caja, y potenciar de igual manera la búsqueda de nuevas oportunidades. Esto es lo que O'Reilly y Tushman (2004) y el propio Marcet (2020) llaman organizaciones ambidiestras. Como dicen Turner et al. (2013), siempre es muy difícil encontrar ese equilibrio. La tendencia natural de toda organización es volcarse en el corto plazo, en lo que genera resultados hoy. Siempre resulta muy arriesgado dedicar tiempo al largo plazo, a la exploración de actividades futuras. Es aquí también donde como hemos visto en el apartado anterior el líder juega un papel crucial. Hay

que evitar caer en la tentación del cortoplacismo, que esta investigación ya ha citado como ejemplo de trampa operativa.

5.1.5 Estructura de capital

La literatura examinada no presta atención a la estructura de capital de las empresas que emprenden un proceso de transformación. En cambio, mi investigación confirma que es una palanca clave en cualquier cambio de este tipo.

Los accionistas pueden ayudar o frenar una transformación. En gran medida, esta razón explica por qué los accionistas también deben ser considerados parte del equipo. Por tanto, hay que contar con ellos. Los accionistas pueden colaborar en la transformación.

Hay que establecer una comunicación eficaz y fluida con los accionistas. Esto es especialmente relevante para los líderes de empresas familiares. En este caso puede existir un desequilibrio entre el corto y largo plazo que puede frenar e impedir que estas empresas tengan la consideración de ambidiestras. Algunos accionistas la tentación de drenar a la compañía en el corto plazo perjudicando así la inversión en el largo.

5.2 Los errores o factores de fracaso

La transformación organizacional es un proceso fundamental en la evolución de las empresas. Sin embargo, tal y como revela la literatura, este proceso está lejos de ser sencillo. Para autores como Maes y Van Hootegem (2019) no hay una receta que pueda aplicarse a todos los casos. Los errores en la implementación de la transformación pueden tener consecuencias significativas en el éxito y la sostenibilidad de una organización. Aquello que en la literatura se cita como factores de fracaso es lo que esta investigación considera errores cometidos en la transformación.

Kotter (1996) establece los ocho errores más comunes en toda transformación. Entre ellos, destacan permitir demasiada complacencia, comunicar mal la visión, no crear victorias a corto plazo o declarar la victoria demasiado pronto.

La literatura no concede a los líderes toda la importancia que tienen en cualquier proceso de transformación; o, al menos, toda la importancia que este trabajo concluye que tienen. El papel del líder es complejo y delicado. Los líderes cometen errores porque deben asumir riesgos. Aunque la función de todo directivo sea minimizar esos riesgos, si no llevan la organización al límite tampoco serán capaces de que evolucione correctamente.

A lo largo de la literatura, hemos visto cómo las organizaciones deben encontrar un equilibrio entre su función exploradora y su función de corto plazo. Solo en la frontera entre ambas se produce el cambio. Y en esa frontera, como en la de entre dos mares, las aguas son tumultuosas y peligrosas. En gran medida, el líder es el guardia de esta frontera y debe nadar en las dos aguas.

Desde la perspectiva del líder, existen siete errores que se cometen al transformar una organización. Son la resistencia al cambio, errores en la comunicación, en la formación y el aprendizaje, en la planificación estratégica, en el liderazgo, en el equipo y en la estructura de capital. A continuación, analizo cada uno de ellos en este mismo orden, destacando su importancia y las implicaciones que tienen para las empresas.

5.2.1 Resistencia al cambio

Uno de los errores más recurrentes en la transformación organizacional es la resistencia al cambio. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas formas, desde la oposición abierta hasta la falta de compromiso por parte de los empleados. Esta resistencia puede surgir del miedo a lo desconocido, la inseguridad laboral o simplemente la comodidad de mantenerse en la zona de confort. Dempsey et al.

(2022) identificaron la resistencia al cambio como una de las tres principales causas de fracaso en la transformación organizacional. Esto subraya la importancia de abordar este error de manera proactiva y efectiva.

Para superar la resistencia al cambio, es esencial una comunicación efectiva y la participación de todos los miembros de la organización en el proceso de transformación. La falta de información clara y oportuna puede generar confusión y desconfianza entre los empleados, lo que a su vez aumenta la resistencia al cambio. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por establecer canales de comunicación efectivos y transparentes que mantengan a todos los miembros de la organización informados y comprometidos.

Comunicar mal la visión o una comunicación mal dirigida es un error común en todo proceso de transformación tal y como dice Lauer (2020) al hablar de la importancia de la comunicación efectiva. En esta investigación he identificado la bidireccionalidad como un aspecto fundamental. La comunicación debe fluir de arriba abajo y de abajo arriba. Se debe fomentar el diálogo y la retroalimentación entre los líderes y los empleados en todos los niveles jerárquicos. Esto no solo ayuda a disipar los temores y las incertidumbres, sino que también permite que las preocupaciones sean abordadas de manera constructiva.

Al involucrar a los distintos niveles en el proceso de cambio, se les brinda un sentido de propiedad y responsabilidad, lo que ayuda a reducir la resistencia y promover una transición más fluida hacia la nueva realidad organizacional. En resumen, la comunicación efectiva y la participación son pilares clave para superar la resistencia al cambio y garantizar el éxito de la transformación organizacional.

Esta investigación señala que la comunicación bidireccional y la involucración de los distintos niveles de la organización en el proceso de cambio brindan a los trabajadores y otros grupos de interés un sentido de propiedad y responsabilidad sobre el resultado final y reduce su resistencia al cambio. Esto puede aumentar la

motivación y el compromiso de los empleados, ya que se sienten parte integral del proceso y ser reconocidos por su contribución.

5.2.2 Error en la comunicación

La literatura es clara: la mala comunicación no es un error pequeño. La comunicación como causa de fracaso es contemplada como uno de los ocho errores de Kotter (1996). Raelin y Cataldo (2011) hablan incluso de como el fracaso puede originarse por el funcionamiento de la organización como un sistema cerrado. También Appelbaum et al. (2012) documentaron problemas comunes, como la falta de canales claros de comunicación, la resistencia a la participación y la comunicación ineficaz. El repaso de la resistencia al cambio ya apuntaba a la importancia de la comunicación y a la necesidad de establecer canales de comunicación claros y abiertos, lo que parece haber funcionado bien en el contexto estudiado.

Esta investigación confirma lo antes citado, pero va más allá y determina una vez más la importancia de la alta dirección y del propio líder en los errores cometidos. Una comunicación distante o la falta de ejemplo son errores habituales. Es fundamental que todos los miembros de la organización estén alineados para que la comunicación fluya correctamente.

5.2.3 Error en la formación y el aprendizaje

La capacidad de aprender de experiencias pasadas emerge como un factor fundamental para el éxito en la transformación. Hay que reflexionar sobre las acciones previas, identificar los aciertos y los errores cometidos y extraer lecciones valiosas que puedan ser aplicadas en el futuro. Esta mentalidad de aprendizaje basada en la experiencia permite a los equipos capitalizar el conocimiento acumulado y evitar la repetición de errores, lo que contribuye a un desarrollo más efectivo y a la mejora continua de sus procesos y resultados. Esta importancia del aprendizaje de los errores cometidos va notablemente más allá del exceso de complacencia con el conocimiento

acumulado que señalaba Kotter (1996). No basta con tener conciencia de lo ya aprendido, sino que es necesario acumular conocimiento de los errores de manera continua.

Por otro lado, la búsqueda de inspiración en fuentes externas también es un aspecto crucial en el proceso de formación y aprendizaje continuo en el equipo. Hay que mirar más allá de los límites de la organización y aprovechar el conocimiento, las prácticas y las ideas innovadoras provenientes de otras empresas, industrias o disciplinas. Este enfoque abierto y receptivo hacia el aprendizaje externo permite a los equipos ampliar su horizonte, explorar nuevas perspectivas y adoptar enfoques frescos y creativos para abordar los desafíos que enfrentan.

Cameron y Green (2009) sí hablan de los desafíos en la formación. Mas allá de las enseñanzas e inspiraciones que ayudaron a los líderes a evitar errores este trabajo no se centra en la formación. Sin embargo, aparece de forma indirecta como un aspecto importante en una selección del equipo que persiga encontrar los mejores. Los mejores serán también serán los mejor formados.

5.2.4 Error en la planificación estratégica

Es muy importante tener un plan estratégico a largo plazo, pero ser flexibles en un entorno empresarial cambiante. Esto coincide con Kotter (1996), que señala la falta de un plan definido o la incapacidad de adaptarse a entornos cambiantes como uno de los errores estratégicos que pueden llevar al fracaso.

En relación con la planificación, Dempsey et al. (2022) hablan del error de utilizar conceptos estandarizados. Este error puede socavar la adaptación exitosa de una organización a nuevos enfoques o tecnologías.

La adopción de conceptos estandarizados en los procesos de transformación organizacional puede representar un riesgo considerable si no se tiene en cuenta la singularidad y la cultura empresarial específica de cada organización. La

implementación de un método generalizado puede conducir a una falta de alineación con los valores, las prácticas y las necesidades particulares de la empresa, lo que a su vez puede obstaculizar la adaptación exitosa a nuevos enfoques o tecnologías.

Cuando se impone un enfoque estandarizado sin considerar la cultura organizacional existente, es probable que surjan tensiones y resistencias por parte de los empleados, ya que pueden percibir el cambio como ajeno o inadecuado para unas circunstancias específicas. Esto puede generar desconfianza, frustración y un bajo nivel de compromiso con el proceso de transformación, lo que a su vez puede obstaculizar el logro de los objetivos establecidos.

Es crucial que las organizaciones reconozcan la importancia de adaptar los enfoques de transformación a su cultura empresarial y contexto específico. Esto implica involucrar activamente a los empleados y líderes internos en el diseño y la implementación del cambio, aprovechar sus conocimientos y perspectivas para informar el proceso y garantizar una mayor aceptación y éxito en la adopción de nuevas prácticas y tecnologías.

Aquí puede resultar útil rescatar el concepto ampliamente citado de organización ambidiestra. El error a evitar es no contemplar en la planificación estratégica el justo equilibrio entre las actividades recolectoras (actividad cotidiana de la compañía) y la exploratorias (las que implican el futuro de la compañía).

La planificación estrategia es planificar el futuro. La literatura destaca la importancia de la visión en la transformación. Este trabajo incide en que esta visión debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las dinámicas del negocio y la cultura empresarial. Subestimar el poder de la visión es un error que puede contribuir al fracaso en la transformación. Como hemos visto, para evitar estos errores, es esencial un liderazgo sólido y una planificación estratégica que tenga en cuenta la cultura organizacional existente.

El tiempo es crítico en todo proceso de transformación. Chrusciel y Field (2006) destacan que esperar resultados a corto plazo puede aumentar las expectativas de los empleados y, en última instancia, generar decepción. Kotter (1996) habla de declarar la victoria demasiado pronto como un error; Dempsey et al. (2022) dicen que no debemos entender la transformación como un proceso a corto plazo.

Esta investigación resalta la importancia de comprender que la transformación organizacional es un proceso continuo que requiere tiempo y paciencia. No hay que declarar la victoria demasiado pronto, pero también es bueno establecer puntos intermedios en el camino para no minar la motivación de los empleados y debilitar el compromiso con el cambio. Es fundamental comunicar y celebrar los éxitos a medida que se producen, incluso si son pequeños, y mantener una visión a largo plazo del proceso de transformación.

5.2.5 Error en el liderazgo

A lo largo de esta investigación, he identificado cinco errores de liderazgo comunes entre los líderes y ejecutivos que han participado en procesos de transformación organizacional: la falta de decisiones audaces, la comunicación ineficaz, la ausencia de una visión clara, la falta de confianza en el equipo y la insuficiente adaptación a cambios tecnológicos y del mercado. Estos hallazgos están en sintonía con lo establecido por Woodman (2004) y Kotter (1996) sobre liderazgo y transformación organizacional.

Aunque los errores identificados en mi investigación han sido previamente documentados en la literatura, es necesario subrayar que la literatura no atiende a su impacto en la percepción que los líderes se forman sobre su propio desempeño. Si bien la literatura reconoce estos elementos, rara vez profundiza en el impacto emocional y en la reflexión personal que experimentan los líderes como resultado de estos arrepentimientos.

Sin embargo, los errores que he identificado en esta investigación no solo son un desafío, sino una fuente de introspección y crecimiento personal para los líderes. Este aspecto emocional resalta la importancia de la inteligencia emocional y el autoconocimiento en el liderazgo de la transformación organizacional. Este aspecto apenas se contempla en la literatura consultada.

El mayor error de todos los errores asociados al liderazgo es, sin duda, no tomar decisiones a tiempo. Cuando algo está claro hay que decidir de forma urgente. Esta premisa cobra especial relevancia cuando se trata del equipo. Si es necesario realizar cambios dentro del equipo, es fundamental actuar con celeridad. La procrastinación en la toma de decisiones puede tener consecuencias negativas tanto en el progreso de la transformación como en la moral y eficacia del equipo.

5.2.6 Error en el equipo

Otro conjunto de errores importantes en la transformación organizacional se relaciona con el equipo. La selección inadecuada de personas clave puede socavar cualquier esfuerzo de transformación. La promoción interna sin considerar las capacidades necesarias o la contratación de personas inadecuadas para roles específicos puede llevar a un bajo rendimiento y a la falta de consecución de objetivos. Además, la resistencia al cambio, de la que ya hemos hablado, por parte de algunos miembros del equipo puede dificultar la implementación exitosa de la transformación. Fomentar una mentalidad abierta al cambio y asegurarse de que el equipo esté alineado con los objetivos estratégicos son pasos cruciales para evitar estos errores.

La falta de diversidad en el equipo es otro error relevante, porque limita la variedad de perspectivas y experiencias disponibles para abordar problemas y tomar decisiones estratégicas. La diversidad en términos de género, etnia, edad, antecedentes culturales y profesionales promueven la innovación y la creatividad en la toma de decisiones. Las organizaciones deben esforzarse por crear equipos diversos que reflejen la amplia gama de perspectivas y experiencias en la sociedad.

La falta de reconocimiento y retribución adecuada de los empleados también es un error crítico, que pueden afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados. Es esencial valorar y recompensar el esfuerzo y el desempeño de los empleados como una forma de promover un ambiente de trabajo positivo y mantener la satisfacción laboral.

La falta de definición de objetivos y estrategias claras en el equipo es otro error que puede socavar la transformación. Sin una dirección clara y una comprensión compartida de los objetivos y estrategias, los empleados pueden sentirse desorientados y las decisiones pueden carecer de coherencia.

Hay muy poca referencia a estos errores en la literatura. Sin duda, las reflexiones en relación con el equipo son parte fundamental de este trabajo. Algunos autores como Raelin y Cataldo (2011) sí hablan del importante rol de los mandos intermedios o Kotter (1996) de la colaboración los distintos niveles de la organización, pero ninguno habla con tanto detalle del equipo.

5.2.7 Error en la estructura de capital

La estructura de capital de una empresa también puede ser un área propensa producir errores en la transformación organizacional. El exceso de ambición puede llevar a decisiones financieras desacertadas y comprometer la estabilidad a largo plazo de la organización. La retribución insuficiente al accionista puede generar desconfianza y afectar la valoración de la empresa. La falta de profesionalidad en los consejos de administración puede conllevar decisiones financieras poco sólidas. Para evitar estos errores, es fundamental una planificación financiera a largo plazo y una evaluación de riesgos cuidadosa. No he encontrado artículos que hablen de los errores asociados a la estructura de capital.

En resumen, la investigación sobre los factores de fracaso en la transformación organizacional resalta la importancia de evitar una serie de errores críticos.

Menospreciar la resistencia al cambio, la falta de adaptación a la cultura empresarial, la exposición a conceptos estandarizados y la falta de visión son solo algunos de los errores que pueden socavar la transformación. Además, los errores relacionados con el equipo, como la selección inadecuada de personas clave y la falta de diversidad, así como la falta de reconocimiento y retribución adecuada, también pueden ser perjudiciales. La falta de definición de objetivos y estrategias claras, errores en la estructura de capital y problemas en la estructura organizativa son áreas adicionales propensas a errores.

Para evitar estos errores y mejorar las posibilidades de éxito en la transformación organizacional, las empresas deben adoptar un enfoque integral que aborde la cultura, el liderazgo, la comunicación y la gestión del talento. Al aprender de la literatura y de la experiencia práctica, las organizaciones pueden avanzar hacia la transformación con una comprensión más profunda de los desafíos y las mejores prácticas, lo que les permitirá adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Desde mi punto de vista lo importante no es no cometer errores, sino corregirlos a tiempo. Aquí, una vez más, la inmediatez es muy importante. Hay que rectificar rápido.

5.3 Buenas prácticas

La respuesta a la tercera pregunta de investigación da pie a tres grupos de buenas prácticas: (1) las relacionadas con la comunicación directa, (2) la formación y el aprendizaje continuo, y (3) la definición de metas a largo plazo. Cada uno de estos temas se explora a continuación en detalle.

Bass y Riggio (2006) y Yukl (1999) identificaron la comunicación efectiva, el aprendizaje continuo y el establecimiento de metas a largo plazo como buenas prácticas en los procesos de transformación. A través de la respuesta a mi pregunta de

investigación, la presente tesis ofrece una perspectiva más detallada y práctica de dichas buenas prácticas.

Mientras que la literatura a menudo proporciona principios generales, el siguiente catálogo de buenas prácticas ofrece un conjunto concreto de herramientas que los líderes pueden aplicar directamente en sus esfuerzos de transformación. Por lo demás, es importante recordar que todo lo expuesto en este trabajo va encaminado a ofrecer buenas prácticas o formas de hacer a los líderes dispuestos a transformar su organización.

5.3.1 Buenas prácticas en comunicación directa

El primer tema destacado en esta investigación se relaciona con la importancia de la comunicación directa y efectiva durante la transformación organizacional. Los resultados subrayan la necesidad de romper con estructuras jerárquicas y paternalistas, promoviendo un ambiente más abierto y participativo. No en vano, para autores como Beer y Nohria (2000), la comunicación abierta y transparente es un componente crítico durante los períodos de cambio organizacional.

Para Cameron y Quinn (2006), es importante dar voz a todos los niveles de la organización. En este sentido, tener un buzón de sugerencias, establecer encuentros con los empleados o formar comités diversos es muy útil. La inclusión de múltiples perspectivas y la promoción de un ambiente en el que todos los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones son fundamentales para identificar problemas y oportunidades que de otra manera podrían pasarse por alto. Fruto de esta investigación, la comunicación directa y efectiva durante la transformación organizacional no solo fortalece el compromiso y la cohesión dentro del equipo, sino que también facilita la identificación y resolución de desafíos clave. Al fomentar una cultura de apertura y participación, las organizaciones pueden maximizar el potencial de sus empleados y avanzar con éxito en su viaje hacia la transformación.

5.3.2 Buenas prácticas en formación y aprendizaje continuo

El segundo tema resalta la importancia de la formación y el aprendizaje continuo durante la transformación organizacional. Es necesario contar con un equipo de trabajo que tenga experiencia en procesos de transformación y que esté dispuesto a aprender de experiencias pasadas.

Hiatt y Creasey (2003) destacaron la importancia de la formación y el desarrollo de habilidades como esenciales para que los empleados se adapten a los cambios. El proceso de formación no trata solo de adquirir nuevas habilidades, sino también de desaprender prácticas obsoletas y adoptar nuevas perspectivas.

O'Reilly y Tushman (1996) consideran valiosa la diversidad de perspectivas para el desarrollo de la innovación y la toma de decisiones efectivas durante la transformación. Al fomentar la diversidad de opiniones, las organizaciones pueden evitar la complacencia y promover un pensamiento fresco. Hay que rodearse de personas que discrepen.

Lewin (1951) ya estableció que inspirarse en fuentes externas es coherente con la noción de que las organizaciones deben mirar más allá de sus límites para aprender y adaptarse. Mas tarde, Schein (1999) citó la importancia de la reflexión y la autenticidad del proceso de cambio. Esto coincide con la necesidad de organizar *workshops* fuera del ámbito de trabajo y de días de reflexión individual.

5.3.3 Buenas prácticas en el establecimiento de metas a largo plazo

El tercer tema destaca la importancia de establecer metas y objetivos claros a largo plazo. Hay que tener un rumbo definido y una hoja de ruta que guíe la transformación de la organización.

Collins y Porras (1996) destacan la necesidad de una visión compartida y un plan estratégico a largo plazo para guiar la transformación. La práctica de tener un plan por escrito se alinea perfectamente con esta recomendación.

Christensen (1997) señalaba que, durante la transformación, es esencial centrarse en la adaptación a largo plazo en lugar de buscar solo ganancias inmediatas. Esta investigación traduce esta afirmación a la recomendación de priorizar la innovación y la sostenibilidad frente a la cuenta de resultados, aunque esto implique (a veces) tomar decisiones arriesgadas.

Mintzberg (1994) habla de la necesidad de la reflexión sobre la planificación estratégica. Así, tomarse el tiempo para pensar en el futuro y considerar cómo la organización puede evolucionar es esencial para establecer una dirección clara y sostenible.

6 CONCLUSIONES

6.1 Contribuciones teóricas

Esta investigación se basa en la categorización de 40 entrevistas a altos directivos y exdirectivos de grandes empresas, y enriquece la literatura existente sobre liderazgo y transformación organizacional al profundizar en el aspecto emocional de la transformación. Sus hallazgos tienen importantes implicaciones y contribuyen a una comprensión teórica más completa de los desafíos y oportunidades a los que se enfrentan los líderes en la actualidad.

En primer lugar, con relación a la teoría sobre organizaciones ambidiestras (O'Reilly y Tushman, 2004), esta tesis va más allá de la mera combinación de la eficiencia en la gestión del presente con la exploración del futuro. Esta combinación requiere de la compleja gestión del cambio, que implica el liderazgo visionario y una estrategia para facilitar la transición hacia estructuras más ágiles y con capacidad de adaptarse. Son este tipo de estructuras las que tienen que existir en las organizaciones ambidiestras. Además, un aspecto novedoso es asumir el error como parte del aprendizaje en el establecimiento de la condición de ambidiestra.

En cuanto a éxitos y fracasos, la literatura subraya la importancia de factores como el liderazgo efectivo, la comunicación clara, y la participación de todos los empleados (Dempsey et al., 2022; Errida y Lofti, 2021). Para los autores analizados los éxitos se derivan de una visión compartida, estrategias bien definidas y la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. En contraste, los fracasos frecuentemente ocurren por resistencia al cambio, falta de visión clara o comunicación deficiente.

Sin embargo, los trabajos anteriores se quedaron cortos en calibrar la importancia del liderazgo en la transformación y el papel que juega el líder. Una de las

contribuciones más importantes de este trabajo es señalar que, en gran parte, el líder de una organización es el responsable de sus éxitos y fracasos. De esta responsabilidad nace el cambio de terminología que propongo. Si se quiere evidenciar el rol del líder y colocarlo en el centro de una investigación, es conveniente hablar de “palancas” y “errores” de las personas, en vez de hablar de “éxitos” y “fracasos” de las organizaciones.

Dempsey et al. (2022) hablan del cambio como de un proceso a corto plazo, sin por ello caer en el error de declarar la victoria demasiado pronto. Esta investigación contribuye a resaltar el principio de urgencia o de inmediatez. Es crítico actuar de prisa y no procrastinar en la toma de decisiones. El resultado de este trabajo confirma la importancia que tiene no posponer decisiones a la hora de afrontar un proceso de transformación.

Por último, hay algunos aspectos que no aparecen en la literatura y que se han confirmado como claves en todo proceso de transformación. Por un lado, el impacto emocional que tiene la transformación para el líder. El esfuerzo constituye un desgaste y a la vez un reto; sin su implicación total, tiene muy pocas probabilidades de ocurrir.

Otra contribución relevante de esta investigación, en parte relacionada con la anterior, es la importancia de los incentivos al equipo responsable de la transformación. Es fundamental alinear los intereses de la propiedad con el de los gestores en todo proceso de transformación.

Los académicos encontrarán en este estudio una base sólida para futuras investigaciones sobre el tema, continuando con el desarrollo del conocimiento sobre las contribuciones teóricas que he presentado.

6.2. Contribuciones prácticas

Una de las brechas más importantes encontrada en la revisión de la literatura radica en la tendencia a seguir un modelo único de cambio, además de la escasez de

estudios prácticos orientados a la gestión del cambio en múltiples organizaciones debido a la dificultad para recopilar datos. Al basarse en la experiencia de 40 directivos, esta tesis sí ha logrado recopilar datos. Además, con este trabajo se ha abogado por una aproximación práctica superando otros estudios más teóricos. Por lo tanto, los hallazgos de esta investigación ofrecen importantes implicaciones prácticas para los líderes y profesionales que trabajan en entornos de cambio.

El relato de experiencias prácticas y concretas que he presentado en esta tesis deberían servir a los líderes de compañías que se enfrenten a un proceso de transformación para verse reflejados en cuanto a necesidades y riesgos que pueden acarrear dichos procesos. Al contar con un repertorio de prácticas probadas, los líderes están mejor equipados para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen durante el proceso de cambio. Esta perspectiva complementa el enfoque teórico, tan predominante en literatura.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación tienen implicaciones significativas para líderes y ejecutivos que lideran procesos de transformación organizacional. Esta investigación está en gran parte compuesta por la autoevaluación que hacen los líderes que la conforman de las palancas para el éxito y los errores cometidos. Este enfoque personal y práctico contribuye a entender mejor qué pasos han dado otros.

Además, el catálogo de buenas prácticas ofrece una guía para implementar estrategias exitosas de transformación. Los directivos pueden utilizar estos resultados como un recurso para abordar los desafíos y aprovechar al máximo las oportunidades de la transformación organizacional. Para toda transformación es necesario que los líderes realicen un análisis introspectivo de manera honesta y reflexiva, identificando áreas de mejora y definiendo objetivos claros para la transformación. Este trabajo contribuye con reflexiones esenciales para orientar las decisiones estratégicas y alinear los esfuerzos de cambio.

Por otro lado, la comunicación efectiva es un pilar fundamental en la transformación empresarial. Durante la transformación, la incertidumbre y la resistencia al cambio pueden surgir entre los empleados, lo que puede obstaculizar el progreso y socavar la moral. Una comunicación clara, transparente y frecuente es esencial para mantener a todos los miembros de la organización informados, comprometidos y motivados. Los líderes deben comunicar la visión, los objetivos y los beneficios de la transformación de manera convincente, así como estar abiertos al diálogo y la retroalimentación.

Por último, la construcción de relaciones sólidas dentro y fuera de la organización es fundamental para el éxito de la transformación empresarial. Los equipos cohesionados y colaborativos son más propensos a adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos del cambio. Estas relaciones no solo afectan a los empleados y proveedores, sino también a los accionistas de las empresas.

Es importante subrayar que el alto nivel de los entrevistados añade un nivel adicional de credibilidad y profundidad a los resultados obtenidos. De hecho, como ya he dicho, la riqueza de las perspectivas individuales era tal que cada entrevista podría haber sido una tesis en sí misma, lo que resalta la densidad y la relevancia del conocimiento generado en esta investigación.

En resumen, los líderes y ejecutivos tienen a su disposición un valioso compendio de conocimientos y prácticas probadas que pueden emplear para encarar los desafíos y capitalizar las oportunidades que conlleva la transformación organizacional. Este estudio no solo ofrece nuevas perspectivas, sino que también proporciona herramientas prácticas para guiar el camino hacia el cambio y el crecimiento sostenible en el mundo empresarial actual.

6.3. Limitaciones

Es importante, con todo, reconocer las limitaciones de este estudio. Pueden agruparse en dos categorías: (1) las relacionadas con consideraciones metodológicas y (2) las que tienen más que ver con aspectos prácticos de la investigación.

En relación con el cómo se diseñó la investigación, parece obvio que limitar la muestra sesga los resultados. Dado que este estudio se centró exclusivamente en empresas españolas, existe una falta de diversidad geográfica que podría afectar a la transferibilidad de los resultados a otros contextos regionales o culturales. Las diferencias en las prácticas de liderazgo, las normas culturales y las condiciones socioeconómicas entre diferentes países o regiones pueden influir significativamente en la forma en que se experimentan y se gestionan los procesos de transformación organizacional. Por lo tanto, es importante reconocer que los hallazgos de este estudio pueden no ser directamente aplicables a contextos fuera de España y que se necesitan investigaciones adicionales para explorar la universalidad de los resultados.

Así mismo, la muestra podría no considerarse suficientemente representativa. Aunque se ha realizado un esfuerzo por seleccionar participantes diversos y representativos, existe la posibilidad de que la muestra no capture completamente la diversidad de contextos organizacionales y de liderazgo que existen. Las características específicas de las empresas participantes, como su tamaño, industria, estructura y cultura organizacional, pueden influir en la aplicabilidad de los resultados a otras organizaciones. Por lo tanto, es importante que los lectores y usuarios de este estudio consideren cuidadosamente la adecuación de los hallazgos a su propio contexto antes de aplicarlos o generalizarlos.

Otra limitación en esta investigación es, como en toda investigación cualitativa, la posible falta de credibilidad, transparencia o neutralidad de los entrevistados. Maxwell (2013) habla de la importancia del investigador y de cómo sus propias experiencias o sesgos pueden influir en la investigación y constituir una limitación. En

este estudio, la garantía de anonimato y la especial relación del autor con los entrevistados reducen esta limitación que, sin embargo, es común a toda investigación de este tipo. Para confirmar si existe o no esta limitación, otros investigadores deberían realizar entrevistas similares siguiendo el mismo método a otro grupo de personas.

Por último, es inevitable la limitación relacionada con el autor de este estudio. A pesar de la enorme dedicación a esta tesis, no debería considerarse un fin, sino el principio de una línea de investigación. A pesar de la ventaja que supone la experiencia profesional del autor, hay que aceptar que la falta de experiencia académica es una limitación que podría ser completada por otros investigadores.

6.4. Futuras líneas de investigación

Como dirección futura de investigación, sería beneficioso explorar cómo estas motivaciones y buenas prácticas varían en diferentes culturas organizacionales y contextos empresariales. Además, investigaciones adicionales podrían centrarse en la implementación práctica de las buenas prácticas identificadas en el catálogo, incluyendo estudios de casos y evaluaciones a largo plazo de su efectividad. También podría ser relevante investigar cómo los líderes pueden desarrollar habilidades específicas para abordar los desafíos que surgen durante la transformación.

Es importante recordar que cada organización y contexto pueden tener sus propios factores de éxito y de fracaso. Esta investigación no ofrece ni una visión específica de un caso particular ni un modelo que pueda ser generalizable a todas las situaciones. Sin embargo, los hallazgos presentados aquí pueden servir como un punto de referencia valioso para el estudio de las organizaciones que buscan emprender procesos de transformación que se esperan exitosos.

En gran medida, esta investigación compara lo expuesto por los entrevistados con la literatura existente sobre liderazgo y transformación organizacional. Así,

contribuye a una comprensión de los aspectos de la transformación y ofrece herramientas concretas para líderes en procesos de cambio.

Esta investigación se centra en la visión de los líderes empresariales responsables de la transformación. Aunque esto constituye una novedad, como he dicho en las contribuciones, circunscribe la investigación al punto de vista del líder. Esta es uno de los atributos positivos de este estudio. Una futura línea de investigación podría ser la de realizar un trabajo similar entrevistando a miembros de comités de dirección que podrían aportar una visión distinta vista desde más abajo.

Las prácticas identificadas en esta investigación ofrecen orientación práctica para las organizaciones que buscan abordar la transformación de manera efectiva. El papel del liderazgo, la importancia de la comunicación, el aprendizaje continuo y la planificación a largo plazo se destacan como elementos clave en este catálogo y confirman así su importancia en el contexto actual de cambios rápidos en el entorno empresarial. Una futura línea de investigación podría ser centrarse solo en estos elementos clave.

Cité en la introducción el emprendimiento corporativo como una palanca para transformar la cultura de la organización. Esta palanca no aparece de forma específica en los resultados porque no fue fruto de una pregunta concreta. Sería interesante investigar sobre la relación entre el intraemprendimiento y la transformación cultural.

Por último, cabe resaltar que, en el momento de realizar las entrevistas, en otoño del 2022, la inteligencia artificial no había irrumpido aún en el debate empresarial. Hoy habría sido sin duda una pregunta específica. Sería interesante saber cómo esta herramienta puede ayudar en la transformación de organizaciones.

REFERENCIAS

- Adizes, I., Huete, L. M., y Oreja, M. (2021). ¿Y si la estructura fuese la estrategia? Claves para el diseño estratégico de estructuras organizativas. *Harvard Deusto Business Review*, (310), 60-73. <https://www.harvard-deusto.com/y-si-la-estructura-fuese-la-estrategia-claves-para-el-diseno-estrategico-de-estructuras-organizativas>
- Aldrich, H., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Reviews of Sociology*, 2(1), 79-105. DOI:10.1146/annurev.so.02.080176.000455
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782. DOI:[10.1108/02621711211253231](https://doi.org/10.1108/02621711211253231)
- Argyris, Ch., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77/78, 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Ashkenas, R. (2015). We Still Don't Know the Difference Between Change and Transformation. *Harvard Business Review*, 15 de Junio. <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and corporate change*, 10(1), 267-315. <https://doi.org/10.1093/icc/10.1.267>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-500. <https://doi.org/10.1177/002188638702300404>
- Bass, B.N., & Riggio, N.E. (2006) *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.C., & Alexander, J.A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>.

- Beer, M., & Nohria N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141 <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Billelo, C. [@charliebillelo] (18 julio 2018). Largest Companies in the World Market Cap, 1980 to today [tuit] Twitter. Charlie Billelo en X: "Largest Companies in the World by Market Cap, 1980 to Today... <https://t.co/3ZfC9xQvNG>" / X (twitter.com)
- Birch, D.L. (1979). The Job Generation Process. MIT Program on Neighborhood and Regional Change. <https://ideasarchive.org/www/Job%20Generation%20Process,%20The%20-%201979%20-%20David%20Birch.pdf>
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: an exploration of the roles of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162 DOI:[10.1080/14697017.2010.524655](https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Cameron, E., & Green, M. (2009) *Making Sense of Change Management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Management Decision* (2nd ed.). Kogan Page London and Philadelphia. <http://www.uop.edu.pk/ocontents/Change%20Management%20Book.pdf>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational. Culture Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass. <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf>
- Cao, R., y Jiang, R. (2022). Resolving Strategic Dilemmas in Ambidextrous Organizations: An Integrated Second-Order Factor Model Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1-17 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.797645>
- Carlsson, B. (1992). The Rise of Small Business: Causes and Consequences. *IUI Working Paper*, 357. The Research Institute of Industrial Economics.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
- Chrusciel, D. & Field, D.W. (2006). Success factors in dealing with significant change in an organization. *Business Process Management Journal*, 12(4), 503-16.

- Clément, V., Rivera, J. (2017). From Adaptation to Transformation: An Extended Research Agenda for Organizational Resilience to Adversity in the Natural Environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. <https://doi.org/10.1177/1086026616658333>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, September-October, Reprint 96501, 66-77.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. U.
- Dawson, P. M. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. Paul Chapman Publishing.
- De los Reyes Navarro, H.R., Rojano Alvarado, Á.Y., & Araújo Castellar, L.S. (2019). La fenomenología: un método multidisciplinario en el estudio de las ciencias sociales. *Pensamiento & Gestión*, 47, 203-223.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Sage Publications.
- Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A., & Mcavoy, J. (2022). A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 85-93. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3130989>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Drucker, P.F. (1986). *The Practice of Management* (1st ed.). Perennial Library.
- Drucker, P.F. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices* (1st ed.). Harper & Row.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Engel, J. (2018) Why Does Culture 'Eat Strategy For Breakfast'? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/11/20/why-does-culture-eat-strategy-for-breakfast/>

- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering, Business, Management*, 13,1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fayol, H. (1916). *General Principles of Management*. Classics of organization theory.
- Ferdous (2017). A Journey of Organization Theories: From Classical to Modern. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 12, Issue 2 (April) ISSN 2289-1552
- Flick, U. (2004). Triangulation in Qualitative Research. *A companion to qualitative research*, 3, 178-183.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Foster R.N., & Kaplan S. (2001). Creative destruction. How can corporations make themselves more like the market? *McKinsey Quarterly* 2001, 3.
- Franzosi, R., De Fazio, G., & Stefania V. (2012). Quantitative narrative analysis software options compared: PC-ACE and CAQDAS (ATLAS.ti, MAXqda, and NVivo). *Quality & Quantity*. 47. 10.1007/s11135-012-9714-3.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.
- Fritzenschaft, T. (2013). *Critical success factors of change management: Empirical Research in German Small and Medium-Sized Enterprises*. Springer Science & Business Media.
- Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46, 124-132. DOI:10.1109/EMR.2018.2866860
- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7),1040-1050. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311001007>
- Gershon, R. A. (2013). Innovation Failure: A Case Study Analysis of Eastman Kodak and Blockbuster Inc. In Albarran, A.A. (2013). *Media management and economics research in a transmedia environment* (1st ed., pp. 62-84). Routledge.
- Gibbs, G. (2013). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa* (Vol. 6). Ediciones Morata.

- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Press.
http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf
- Griffith-Cooper, B. & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14-20.
- Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- Hannan, M. Y Freeman J. "The Population Ecology of Organizations". The American Journal of Sociology, 1977, Volumen 82, N° 5.
- Hatami, H., & Hilton, L. (2021). What Matters Most. *McKinsey & Company*, 174(10), 1492.
<https://doi.org/10.7326/M20-7506>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business Government, and Our Community*. Prosci.
- Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2003). *Change Management: The People Side of Change*. Prosci.
- Hock, D., 1999. *Birth of the Chaordic Age*. Visa International
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Hollnagel, E., Woods, D.D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2019). Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: a Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. In Ellinger, A.D., Hamlin, B., Jones, J., Hamlin, R.G. (2019). *Evidence-based Initiatives for Organizational Change and Development* (1st ed., pp. 155-178). IGI Global.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>

- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of Ceos' Transformational Leadership on Firm Innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582-594.
- Jung, DI & Sosik, J.J. (2002). Liderazgo transformacional en grupos de trabajo: el papel del empoderamiento, la cohesión y la eficacia colectiva en el desempeño grupal percibido. *Investigación en grupos pequeños*, 33, 313-336. <http://dx.doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Kanter, R.M. (1984). The change masters. *Training and Development Journal*, 38(4), 39-43.
- Kanter, R.M. (2000). Leaders With Passion, Conviction and Confidence Can Use Several Techniques to Take Charge of Change Rather Than React to It. *Ivey Business Journal*, 64(5), 32.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2° Ed. Wiley, New York
- Kezar, A.J. (2001). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28(4), 1.
- Khaw, K.W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions Towards Organizational Change: A Systematic Literature Review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160.
- Kotnour, T., & Al-Haddad, S. (2015). Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 234 - 262.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (2012). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (Vol. 2). Ediciones Morata.
- Kvale, S. (2006). Dominance Through Interviews and Dialogues. *Qualitative inquiry*, 12(3), 480-500.
- Lalonde, C. (2011). Managing crises through organizational development: a conceptual framework. *Disasters*, 35(2), 443-464.

- Lauer, T. (2020). *Change Management: Fundamentals and Success Factors*. Springer Nature.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (D. Cartwright, ed.). Harpers.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Maes, G., & Van Hootegem, G. (2019). A Systems Model of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725-738. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
- Marcet, X. (20 de abril, 2022) La fatiga del cambio. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20220420/8199933/cambio-empresas-trabajadores-transformacion.html>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <http://www.jstor.org/stable/2631384>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20-30. <https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>
- Mintzberg, H. (1994). Rounding Out the Manager's Job. *Sloan management review*, 36, 11.
- Morse, L. C., Babcock, D. L., & Murthy, M. (2014). *Managing Engineering and Technology*. Pearson.
- Nawaz, S.K., Rehman, H. M., & Ghayas, M. M. (2022). Organizational Change: Review of the Literature. In S. Khan (Ed.). *Leadership and Followership in an Organizational Change Context* (pp. 197-218). IGI Global.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership Theory and Practice* (4th ed). SAGE Publications.
- O'Reilly III Chales, & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* 82, no. 4 p. 74-81.

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Ortega, I. (2017). Emprendimiento corporativo en España. Gacelas y elefantes bailan sin pisarse. *Centro Internacional Santander Emprendimiento*, 5. <https://docplayer.es/185331168-Emprendimiento-corporativo-en-espana-elefantes-y-gacelas-bailan-sin-pisarse.html>
- Papanek, M. L. (1973). Kurt Lewin and His Contributions to Modern Management Theory. *Academy of Management Proceedings*, 1973(1), 317-322.
- Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & Pathak, R. D. (2013). Integration of Project-Based Management and Change Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534-544. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0108>
- Pettigrew, R. (1985). *El despertar del gigante: Continuidad y cambio en ICI*. Blackwell.
- Pfeffer, J. (1989). *Organizaciones y Teoría de la organización*. El Ateneo.
- Piao, M., & Zajac, E. J. (2016). How Exploitation Impedes and Impels Exploration: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1431-1447.
- Platón (1992). *Diálogos*. Gredos.
- Porfirio, J.A., Carrilho, T., Felício, J.A., & Jardim, J. (2021). Leadership Characteristics and Digital Transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Saillard, E. K. (2011, January). Systematic Versus Interpretive Analysis With Two CAQDAS Packages: NVivo and MAXQDA. *Forum Qualitative*

- Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 12(1).
https://www.researchgate.net/publication/48666983_Systematic_versus_interpretive_analysis_with_two_CAQDAS_packages_NVivo_and_MAXQDA
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and Efficiency: It Is Possible to Have It All. *Business horizons*, 52(1), 45-55.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Shewart, W.A. (1937). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. American Society for Quality Control.
- Scharmer, C. O. (2001). Self - Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities. *Journal of knowledge Management*, 5(2), 137-151.
- Scharmer, C.O. (2008). Uncovering the blind spot of leadership. *Leader to Leader*, 47, 52-59.
- Scharmer, C.O. & Käufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Shvindina, H. (2017). Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*, 1(1), 74-82. <https://doi.org/10.21272/bel.2017.1-09>
- Sink, D. S., Tuttle, T. C., & DeVries, S. J. (1984). Productivity measurement and evaluation: What is available. *National Productivity Review*, 3(3), 265-287.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. SAGE Publications.
- Talanquer, V. (2014). Using Qualitative Analysis Software to Facilitate Qualitative Data Analysis. In Bunce, D.M. y Cole, R.S. (eds.). *Tools of chemistry education research* (pp. 84-95). American Chemical Society.
- Taylor, F. W. (1911). *Los principios de la administración científica*. Ediciones Orbis.

- Tichy, N.M., & Devanna, M.A., (1986). *The transformational Leader*. John Wiley and Sons.
- Todnem By, R. (2005) Organizational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, 5:4, 369-380, DOI: 10.1080/14697010500359250
- Tovar, L. A. R. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32.
- Tsoukas,H., Knudsen,C. (2003),*The Oxford Handbook of Organization Theory*, Sage, London.
- Turner, N.; Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Review*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Usdiken, B. y Kipping, M (2020). *History in Management and Organization Studies: From Margin to Mainstream*. Routledge.
- Valles, M. S. (2002). Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos (eg ATLAS. Ti y MAXqda) en el análisis cuantitativo: una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española (pp. 1-26). Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Van Tonder, C.L. (2004). *Organizational Change: Theory and Practice*. Van Schaik Publishers.
- Vora, M. J. (2015). Organizational Change and Transformation - A Review. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 2(II). p 67-71
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. McGraw-Hill.

- Woodman, R. W., & Dewett, T. (2004). Organizationally Relevant Journeys in Individual Change. *Handbook of Organizational Change and Innovation*, 95. Oxford Univ. Press, ISBN 978-0-19-513500-8. - 2004, p. 32-49
- Yukl, G. (1999) An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).



ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la Investigación:

Éxitos, fracasos y aprendizajes en la transformación de grandes organizaciones.

Introducción:

Mi nombre es Marcelino Oreja Arburúa y esta investigación forma parte de mis estudios de doctorado ejecutivo (DBA) en la Universidad Pontificia de Comillas. La intención de este documento es que usted, como invitado a participar en esta investigación, reciba la información suficiente sobre el propósito y naturaleza de la investigación y entienda lo que implicaría su participación. Por favor, antes de dar su consentimiento, lea cuidadosamente la siguiente información y haga cualquier consulta que considere necesaria. Los detalles de contacto son proporcionados al final de este documento.

Propósito de la investigación:

Uno de los mayores retos de una organización establecida es su adaptación al cambio para mejorar su posición en el mercado y dar respuesta a los distintos grupos de interés. Sin embargo, el éxito de los procesos de transformación no alcanza el 30% de los casos.

Es por ello que esta investigación se centra en comprender en mayor profundidad este fenómeno en la práctica, de la mano de directivos que han acometido o están acometiendo una transformación en las compañías que lideran, para así esclarecer las palancas necesarias para llevar a cabo una transformación con éxito, los errores a evitar y las fuentes de aprendizaje e inspiración para llevarlo a cabo.

Participación del entrevistado:

Su papel estará limitado a participar en una entrevista en la que deberá responder a diferentes cuestiones relacionadas con el propósito de la investigación. Solo algunos datos personales serán recopilados, y debe saber que su uso será

exclusivamente interno y en ningún caso aparecerán publicados en esta u otra investigación.

La participación es completamente voluntaria y usted es libre de renunciar a este consentimiento en cualquier momento. En tal caso, cualquier información recopilada hasta el momento será automáticamente eliminada.

Si tuviera cualquier duda al respecto, usted podrá contactar al investigador usando los datos de contacto proporcionados.

Tratamiento de la información:

Todos los datos serán almacenados en los dispositivos informáticos utilizados por el investigador y en ningún caso serán cedidos a terceros.

Dicha información será almacenada durante el tiempo necesario para la conclusión del trabajo de investigación y serán eliminados pasados dos años como máximo tras la finalización del trabajo.

Todo ello en cumplimiento de la legislación sobre protección de datos vigente.

Consentimiento del participante:

Yo, _____, acepto formar parte en el estudio de investigación habiendo recibido la información adecuada y habiendo tenido respuesta, en su caso, a las preguntas que he considerado oportunas realizar.

Firma

Lugar y fecha

Detalles de contacto del investigador

Marcelino Oreja Arburúa
Email: marcelinoreja@gmail.com
Tel.: +34629049740

ANEXO 2. GUION DE LAS ENTREVISTAS

- *Introducción* - Crear ambiente de confianza

Preguntas personales

- ∅ ¿Cuánto tiempo hace que desempeñes el puesto actual? (Años de experiencia en el puesto o sector)
- ∅ ¿Qué es lo más importante de tu función? (Descripción de sus responsabilidades y sus objetivos en el puesto)
- ∅ ¿Cuál ha sido tu trayectoria? (Trayectoria)

Preguntas profesionales

- ¿Cuáles son los principales retos de tu sector?
Preguntas específicas sobre la compañía o sector adaptadas a cada entrevista

- *Tema 1* - ¿Cuáles son las palancas necesarias para transformar una organización?

- ∅ ¿Cuál crees que es el reto más importante para tu compañía?
- ∅ ¿Estáis llevando a cabo alguna transformación para abordarlo?
- ∅ ¿Qué estrategias estáis poniendo en funcionamiento para la transformación?
- ∅ ¿Cuánto tiempo lleváis? ¿Qué fue lo primero que hicisteis para ponerla en marcha?
- ∅ ¿Cuáles son las funciones/roles principales del liderazgo en la transformación?
- ∅ ¿Cómo estáis involucrando a los empleados?
- ∅ ¿Qué mecanismos estáis poniendo en marcha para sostener la transformación?
- ∅ ¿Realizáis seguimiento y medición? ¿Cómo?
- ∅ Pensando en la transformación hay algunas áreas especialmente críticas sobre las que podríamos comentar:
 - ¿Cómo se puede cambiar la cultura de la organización? ¿Se puede transformar una organización sin cambiar el equipo?
 - ¿La transformación debe ser parte de la estrategia o una consecuencia de esta?
 - ¿Afecta la estructura de capital a la transformación o es una palanca?

- ⌘ ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de vuestra transformación?
- *Tema II* - ¿Cuáles son los errores a evitar en la implementación de una transformación?
 - ⌘ ¿Qué cosas cambiarías de lo realizado hasta ahora?
 - ⌘ Si volvieras atrás, ¿qué harías diferente?
 - ⌘ ¿De qué te arrepientes?
- *Tema III* - ¿Qué enseñanzas has encontrado y te han sido útiles en la implementación de la transformación?
 - ⌘ *Michael Tushman habla de organizaciones ambidiestras como las que combinan el corto plazo y la actividad principal generadora de caja con una actividad de exploración y riesgo al margen de la actividad principal ¿Qué opinas sobre esto?*
 - ⌘ *¿Destacarías alguna fuente de inspiración que te haya servido?*
 - ⌘ *¿Crees que hay o puede haber un método genérico que pueda adaptarse a cualquier compañía, o más bien que cada proceso debe ser desarrollado ad-hoc?*
- *Tema IV* - ¿Qué enseñanzas puedes extraer para el futuro?
 - ⌘ ¿Qué es lo que ha sido más difícil para ti?
 - ⌘ ¿Qué ha hecho que merezca la pena?
 - ⌘ ¿Cómo ha impactado en tu vida profesional?
 - ⌘ ¿Cómo ha impactado en tu vida personal?
- *Tema V* - ¿Cuáles serían los elementos de un catálogo de buenas prácticas?
 - ⌘ Si pudieras volver atrás con lo que sabes hoy, ¿qué consejos te darías?
 - ⌘ ¿Podrías decirme algunas lecciones o recomendaciones clave para construir un decálogo de buenas prácticas?
- *Conclusión y cierre*
 - ⌘ ¿Qué te motiva?
 - ¿Qué te frustra?
 - ¿Qué te ha afectado más durante X?

ANEXO 3. CORREO TIPO ENVIADO

Hola XXXX,

Te escribo en relación con mi tesis doctoral. Se trata de un doctorado enfocado a aprovechar la experiencia profesional de ejecutivos que lanzó hace unos años ICADE-ICAI juntamente con el MIT.

El título de la tesis es: "Éxitos, fracasos y aprendizajes en la transformación de grandes organizaciones".

Mi intención es utilizar el método cualitativo y realizar entrevistas a unos 30 ejecutivos de empresas españolas de más de 100 trabajadores y que hayan realizado un esfuerzo de transformación de su organización. Trataré de identificar los éxitos y que los aprendizajes puedan servir de ejemplo. En la literatura hay muchos análisis teóricos pero muy pocos empíricos o basados en experiencias reales.

El método consiste en grabar las entrevistas, que **no serán de más de 45 minutos**, para transcribirlas y por medio de un *software* adaptado al caso mezclar las respuestas y poder obtener conclusiones. **Las entrevistas no serán publicadas en ningún caso** de manera separada.

Las preguntas de investigación versaran sobre estos bloques:

- ¿Cuáles son las palancas necesarias para transformar una organización?
- ¿Cuáles son los errores a evitar en la implementación de una transformación?
- ¿Qué enseñanzas han encontrado los líderes y han sido útiles en la implementación de la transformación?
- ¿Qué enseñanzas se pueden extraer para el futuro?
- ¿Cuáles serían los elementos de un catálogo de buenas prácticas?

Tu aportación sería muy importante para mí. Tengo hasta final de noviembre para hacer las entrevistas.

Espero verte pronto,

Un abrazo,

Marcelino

ANEXO 4. ENTREVISTADOS

IBEX 35		
Organización	Presidente	CEO
Acciona Energía	José Manuel Entrecanales	Rafael Mateo
Acerinox	Carlos Arias	Bernardo Velázquez Herreros
CaixaBank	José Ignacio Goirigoizarrí	Gonzalo Gortázar Rotaache
Endesa	Juan Sánchez-Calero	José D. Bogas
LOGISTA	Gregorio Marañón	Iñigo Meirás
Merlin Properties	Javier G ^a -Carranza	Ismael Clemente
MAPFRE	Antonio Huertas	Antonio Huertas
Red Electrica	Beatriz Corredor	Roberto García Merino
Repsol	Antonio Brufau	Josu Jon Imaz
Sacyr	Manuel Manrique	Manuel Manrique
Zara Home	Marta Ortega	Eva Cárdenas
EMPRESA		
Organización	Presidente	CEO
Elecnor	Jaime Real de Asúa	Rafael Martín Bustamante
Pharmamar	José M.^a Fernández-Sousa	(Vice-Pte.) Pedro Fernández Puentes
ILUNION	Alberto Durán	Alejandro Oñoro
Mapfre	Antonio Huertas	Antonio Huertas

Lynthia	Eduardo Taulet	José Antonio López
EXOLUM	Rosa García	Jorge Lanza
Grupo LAR	Miguel Pereda	Maribel Plaza
ENCE	Ignacio Colmenares	Ignacio Colmenares
RENTA 4	Juan Carlos Ureta	Juan Luis López García
Cuatrecasas	Rafael Fontana	Javier Fontcuberta
NTT Data	Eduardo Serra	
EMPRESA FAMILIAR		
Organización	Presidente	CEO
Antolín	Marie-Helene Antolín	Jesús Pascual Santos
Eulen	María José Álvarez	Juan Ramon Pérez Sancho
Calidad Pascual	Tomas Pascual	José Luis Saiz
Adolfo Dominguez	Adriana Domínguez	Antonio Puente
PrimaFrio	Juan Conesa	
COMSA	Carlos Sumarroca	
CONSULTORAS		
Organización		
LH	Luis Huete	
Barrabes	Carlos Barrabés	
EY	Federico Linares	
Lead to Change	Xavier Marcet	
LlyC	Iñaqui Ortega	
EMPRESARIOS		

Organización	Presidente	CEO
B&B	Jairo González Monje	
Palladium	Abel Matutes Prats	Jesús Manuel Sobrino Fernández
EX-DIRECTIVOS		
Indra	Fernando Abril Martorell	
Bankinter	Juan Arena	
Nedgia	Rosa Sanz	
ONO	Eugenio Galdon	
CINTRA/FCC	Juan Béjar	
ENDESA	Rafael Miranda	

ANEXO 5. CV DE LOS ENTREVISTADOS

Luis Huete

Consultor

Luis Huete es profesor del IESE Business School desde 1982. Es autor de 12 libros de gestión y un reconocido conferenciante y consultor de alta dirección. Licenciado en Derecho, tiene un MBA por el IESE y un doctorado en Administración de Empresas por la Universidad de Boston.

Fue becario Fulbright y su tesis doctoral recibió el premio del Decision Science Institute a la mejor tesis del año. Ha trabajado para equipos de alta dirección en más de 800 empresas y en más de 70 países.

Miguel Pereda

Presidente Empresa

Presidente Ejecutivo de *Grupo Lar*, compañía inmobiliaria con presencia en siete países, donde ha desarrollado su carrera en los últimos 30 años. También es vicepresidente de *Lar España Real Estate*, primera Socimi en cotizar en el mercado continuo. En 2015 fue nombrado miembro eminente del Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) con base en Londres. Presidente de la *Fundación Altamira Lar*, así como Presidente de la Asociación Norte Joven.

Licenciado en Ciencias Económicas y Administración de Empresas, por la Universidad Complutense, cuenta con un MBA por el Instituto de Empresa (IE). Ha completado el Breakthrough Program for Senior Executives por el IMD (International Institute for Management Development), Máster en Asesoría Fiscal por ICADE y Real Estate Management Program por Harvard Business School University.

Adriana Domínguez

Presidente Ejecutiva Empresa familiar.

Presidenta del grupo Adolfo Domínguez desde 2020. Antes de ser designada máxima ejecutiva de la compañía, fue directora general (2017-19) y consejera delegada (2019-20), tras pasar por distintas áreas y cargos en la empresa. Licenciada en Ciencias Empresariales Internacionales por ICADE y CESEM (Francia) y por el The Lee Strasberg Theatre Institute de Nueva York. Tiene el

máster de Pensamiento en la Escuela Contemporánea de Humanidades de Madrid.

Juan Arena

Exdirectivo

Banquero que desempeñó los cargos de director general, consejero y CEO de Bankinter entre 1985 y 2007. En 2003 fue condecorado por el gobierno español con la Gran Cruz al Mérito Civil y ha ejercido como consejero en múltiples empresas, como Ferrovial, Almirall, Meliá, Grupo Prisa, USB Bank, Everis y Dinamia, entre otras. Presidió la fundación SERES, perteneció al patronato de ESADE y fue consejero asesor de Spencer Stuart, Oaktree Capital Management, Advent International.

Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por ICADE y doctor en Ingeniería Superior Electromagnética en ICAI. También es diplomado en Estudios Tributarios y graduado en Psicología Infantil Evolutiva en el Instituto Americano de Madrid. Curso el Advanced Management Program (APM) de la Escuela de negocios Harvard.

Íñigo Meirás

CEO Empresa

Es consejero delegado de Compañía de Distribución Integral Logista Holdings, S.A. en diciembre de 2019.

Comenzó su carrera en Ferrovial en 1992, y tras desempeñar diferentes puestos, en 2009, se le nombra CEO del grupo, posición que ocupó hasta septiembre de 2019. Previamente a su incorporación a Ferrovial, trabajó en Holcim Ltd., y en Grupo Carrefour.

Ha sido miembro de distintos Consejos de Administración en España, Reino Unido, Irlanda, Suiza, Italia, Portugal, Grecia, Alemania, USA, Canadá, Colombia, Chile y Australia, entre ellos, Swissport International (Suiza), BAA (ahora HAH, en Reino Unido) y Amey Plc (Reino Unido).

Es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, y máster en Business Administration (MBA) por el Instituto de Empresa (Madrid).

Antonio Huertas**Presidente IBEX 35**

Presidente de MAPFRE desde 2012, y de FUNDACIÓN MAPFRE desde 2014. En el Grupo ha desarrollado diferentes posiciones de alta responsabilidad incluyendo la presidencia de MAPFRE Puerto Rico desde 2001 hasta 2004. Se incorporó a MAPFRE en 1988.

Huertas es vocal del PEIF (Pan European Insurance Forum), del EFR (European Financial Services Round Table) y del Consejo de Administración de la Asociación de Ginebra.

Es también presidente del Consejo Social de la Universidad de Extremadura y presidente del Consejo Asesor de Alumni-Universidad de Salamanca.

Asimismo, preside la Fundación Consejo España-Brasil. Y es patrono de algunas de las principales fundaciones españolas.

Antonio Huertas es Licenciado en Derecho por la Universidad de Salamanca.

Jorge Lanza Perea**CEO de Empresa**

Consejero delegado de Exolum desde 2016, después de desarrollar una larga carrera profesional en BP, donde fue presidente ejecutivo para España y Portugal (2012-14), director de las refinerías de Whiting (2015) y Carson (2009-2011), en Estados Unidos, y de la refinería de Castellón (2005-2008).

Es Ingeniero industrial por la E.T.S.I.I. de la Universidad Politécnica de Madrid y Máster of Science in Engineering por la Universidad de Stanford (USA).

Rafael Mateo**CEO Ibex 35**

Rafael Mateo Alcalá se incorporó al Grupo ACCIONA en 2010 como director general de su división energética y, en abril de 2013, se convirtió en su director ejecutivo.

Antes de incorporarse al Grupo ACCIONA, trabajó en Endesa entre 1982 y 2009. En 1997, se convirtió en director de producción térmica en Endesa, puesto que

mantuvo hasta 1999 hasta que fue destinado a Chile, donde pasó 10 años de su carrera profesional. En Chile, trabajó como director de producción y transmisión entre 1999 y 2004. Posteriormente, entre 2005 y 2009, fue director general de Endesa Chile y director general de generación en Endesa Latinoamérica, donde fue responsable de la gestión de servicios en países como Chile, Colombia, Perú, Brasil o Argentina.

Es Ingeniero Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad de Zaragoza. También llevó a cabo un programa de gestión general en la IESE Business School en 1987 y un programa de gestión empresarial en la escuela de negocios INSEAD en 1995.

José Ignacio Goirigolzarri

Presidente IBEX 35

Presidente de CaixaBank desde 2021 y ha sido presidente del *holding* estatal BFA Tenedora de Acciones, así como de su principal empresa, Bankia, hasta su fusión con CaixaBank en marzo de 2021.

En 2001 es nombrado consejero delegado del Grupo BBVA, cargo que desempeñó hasta octubre de 2009. En su extensa vida profesional ha sido consejero y vicepresidente de Telefónica, vicepresidente de Repsol y Presidente de la Fundación España-USA, Consejero de BBVA Bancomer en México y Consejero de Citi Bank en China.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto (Bilbao) y en Finanzas y Planificación estratégica por la Universidad de Leeds (Reino Unido). Fue profesor de la Universidad Comercial de Deusto, en el área de Planificación Estratégica, entre los años 1977 y 1979.

José D. Bogas

CEO cotizada Ibex 35

CEO de Endesa desde 2014 hasta la actualidad. Además, ha sido director general de España y Portugal (2004-2014), Director General del Negocio Eléctrico (1998-2004), Director General de ENDESA y Director General de Generación (1997-1998), Director de Control y Gestión de Energía (1988-1997), Director Adjunto de Control y Gestión de Energía (1988), Jefe Departamento de Relaciones Comerciales (1984-1986) y Jefe Sección de Estudios de Mercado en el Departamento de Planificación (1982-1984).

Asimismo, fue Asesor Técnico-Económico de la Dirección General de la Energía en el MIE (1986-1988) y con anterioridad, trabajó como analista de sistemas en ERIA (1981-1982) y como ingeniero de sistemas en División de Ingeniería en DIMETRONIC (1980-1981).

Es Ingeniero Industrial del ICAI (1978).

Ismael Clemente

CEO cotizada Ibex 35

Es el CEO de Merlin Properties. Cuenta con una experiencia como profesional del sector inmobiliario de más de 20 años. Ha trabajado en Garrigues, Bankers Trust REIB, DB Real Estate y RREEF, como director general, habiendo participado en transacciones con un volumen total aproximado de 5.000 millones de euros en toda la tipología de activos inmobiliarios.

Clemente es licenciado en Derecho y Administración de Empresas por ICADE, profesor en el programa MRE del Instituto de Empresa y miembro del Spanish Council del Urban Land Institute (ULI).

Antonio Brufau

Presidente Ibex 35

Es presidente de Repsol desde 2004. La vinculación de Antonio Brufau con Repsol se inició en 1996, año en el que se incorporó a su Consejo de Administración.

Inició su trayectoria profesional en Arthur Andersen. En 1988 se incorporó como director general adjunto al Grupo La Caixa. También fue presidente del Grupo Gas Natural entre los años 1997 y 2004.

Es miembro del Consejo de Acción Empresarial de CEOE, miembro de la Asociación Española de Directivos y del Círculo de Economía, patrono de la Fundación Privada Instituto Ildefons Cerdà, patrono de la Fundación CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos), patrono del Real Instituto Elcano, patrono de FUNSEAM, patrono de COTEC (Fundación para la Innovación Tecnológica) y patrono de la Fundación Princesa de Girona. Es también presidente de Fundación Repsol.

Es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona y doctor honoris causa por la Universidad Ramón Llull de Barcelona.

Manuel Manrique**Presidente IBEX 35**

Es presidente y consejero delegado de Sacyr desde 2011. A este puesto suma otros en compañías del grupo y el de consejero de Repsol.

Desde 1977 hasta 1987 desempeñó distintos puestos de responsabilidad en el área de Construcción de Ferrovial. En 1987, junto con otros tres ingenieros también procedentes de Ferrovial, forma parte del núcleo fundador de Sacyr.

En 2003, y coincidiendo con la fusión con Vallehermoso y la salida a bolsa de Sacyr, Manuel Manrique se convierte en el máximo responsable de la división constructora del holding. En noviembre de 2004 es nombrado vicepresidente primero y consejero delegado del grupo Sacyr hasta su nombramiento como presidente.

Es ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Escuela Técnica Superior de Madrid.

Rafael Martín Bustamante**CEO Empresa**

Es consejero delegado de Elecnor desde 2011. Desde 1983 hasta hoy, ha desarrollado su carrera profesional en Elecnor.

Además, ocupa otros cargos como consejero de Enerfín (empresa del Grupo dedicada a las energías renovables), consejero de Celeo (dedicada a concesiones de infraestructuras energéticas y medioambientales), consejero de Atersa (fabricante de paneles fotovoltaicos).

Rafael Martín de Bustamante es presidente de Deimos Castilla-La Mancha (propietaria del satélite Deimos-2), presidente de Montelecnor (filial uruguaya del Grupo) y miembro del Consejo Asesor de la Fundación Elecnor.

Es Licenciado en Ciencias Físicas por la UNED. Diplomado en el Programa PADE por el IESE Business School de la Universidad de Navarra.

María José Álvarez**Presidente de Empresa**

Presidente de Eulen. Ha desempeñado cargos de responsabilidad en el Grupo, tales como el de directora general de la empresa DEMASA (Fabricación y Distribución de Productos Químicos para la Limpieza), directora general de la Zona Centro del Grupo (integrada por ocho provincias con cabecera en la de Madrid), directora general de Intervención y Vicepresidenta Ejecutiva del Grupo hasta que llegó a la Presidencia.

Es Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con una maestría en Comercio Exterior por el Instituto de Empresa y un diplomado en Derecho Comunitario por la Universidad Católica de Lovaina La Nueva (Bélgica).

Eva Cárdenas**Exdirectivo**

Comenzó su carrera profesional en L'Oréal. Entró en Inditex para llegar a la sección de perfumería. Su ascenso dentro de Inditex fue muy rápido y, en abril del 2003, cuando se creó una nueva división dentro del grupo Inditex, Zara Home, la nombraron su directora, puesto que desempeña hasta su salida en 2018.

En marzo de 2019, emprende su nuevo proyecto profesional, una agencia inmobiliaria, trabajo que compagina con asesora externa del grupo Sagardelos.

Licenciada en Derecho y Diseño Industrial en la universidad de Santiago y cuenta con un Máster en Administración y Dirección de Empresas por el Instituto de la Empresa.

Roberto García Merino**CEO Ibex 35**

Desde su incorporación al Grupo Red Eléctrica en el año 2004, ha venido desempeñado distintas funciones vinculadas a la planificación estratégica y al desarrollo de negocio, destacando el desempeño de los siguientes cargos directivos: - Director Ejecutivo de Telecomunicaciones e Internacional del Grupo Red Eléctrica (desde marzo de 2019) - Director Corporativo de Diversificación de Negocio (2015-2019) - Director de Estrategia y Desarrollo de Negocio (2012-2015) Jefe de Departamento de Planificación Estratégica (2007-2012).

Fuera de REE ha sido analista interno en banca de inversión en el Banco Espíritu Santo (2000-2004).

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valladolid. PDG por el IESE (2016). MBA por el Instituto de Empresa (1999).

Alejandro Oñoro

CEO Empresa

Es consejero general de la ONCE y consejero delegado de Ilunion.

Desde 1997 ha desempeñado diversos cargos en el grupo de empresas de la ONCE y su Fundación: consejero delegado-director general de la Corporación (2014); consejero delegado de Alentis (2011); director general del Grupo Fundosa (2009); director de gestión y control de Fundosa (2007); director general adjunto de filiales del grupo y administrador de Fundotex (2003); consejero delegado de Sistemas Integrales Sanitarios (SIS) y del grupo Flisa (1999); y gerente de la agencia de noticias Servimedia (1997). Entre 1996 y 1997 fue adjunto a la dirección financiera de Turyocio, empresa de fidelización de clientes participada por el Banco de Santander.

Licenciado en Empresariales por la Universidad San Pablo CEU, complementa estudios con el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del IESE.

José Antonio López

CEO Empresa

Consejero delegado de Lyntia desde 2021.

Fue presidente y consejero delegado de Ericsson España y Portugal y miembro del Consejo Directivo de la compañía en el área de mercado de Europa y Latinoamérica, siendo responsable mundial para el Grupo Telefónica.

Es licenciado en Económicas por la Universidad de Valladolid, MBA por el Instituto de Empresa de Madrid y Postgrados por las Universidades de Columbia, London Business School y Wharton.

Ignacio Colmenares

CEO y presidente Empresa

Es actualmente presidente y consejero delegado.

Desde 2016, forma parte como independiente del comité de inversiones del Private Equity Artá Capital.

Su carrera profesional comenzó como Export and Trading Manager de la Compañía Española de Laminación.

En 1996, entró a formar parte de la empresa especializada en la fabricación de cable de acero, aluminio y fibra óptica Trenzas y Cable de Acero-TYCSA. En 2001 se incorporó como primer ejecutivo del grupo siderúrgico Global Steel Wire, mientras mantenía sus responsabilidades como director de Desarrollo Corporativo del Grupo CELSA.

En 2008 pasó a ocupar el cargo de consejero delegado de Isofotón.

Además, ha sido presidente de ATA (Asociación Española de Transformadores de Acero), presidente de ASPAPEL, la Asociación Española de Fabricantes de Pasta y Papel, y miembro de la Junta Directiva de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

Es licenciado en derecho por la Universidad Central de Barcelona y máster en Economía y Dirección de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business School) de Barcelona.

Juan Carlos Ureta

Presidente Empresa

Presidente de Renta 4 Banco. Actualmente compagina sus obligaciones como presidente de Renta 4 Banco con diversos cargos, entre los que destacan: presidente de la Fundación de Estudios Financieros (FEF), Presidente del Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF), Miembro del Consejo de Administración y de la Comisión Permanente de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid, Miembro del Consejo Asesor de ING Direct. Además, ejerce funciones de consultor de varios grupos empresariales españoles y extranjeros y es autor de numerosas publicaciones especializadas en temas jurídicos y financieros.

Es Diplomado en la Especialidad Jurídico-Económica (Abogado Economista), por la Universidad de Deusto (Bilbao), con Premio Extraordinario Fin de Carrera y Primer Premio Nacional de Terminación de Estudios Universitarios (1978). Además, es Abogado del Estado (excedente). Promoción 1980.

Eduardo Serra

Presidente Empresa

Actualmente, es presidente de EVERIS, presidente de la consultora Eduardo Serra y Asociados, S.L. presidente de la Fundación Transforma España y de la Fundación España Constitucional, es consejero, asesor y patrono de diversas entidades sin ánimo de lucro.

Ha sido presidente del Consejo Asesor Internacional y vicepresidente de la consultora hasta ahora, ha estado vinculado a distintos puestos tanto de la Administración Pública como de la empresa privada a lo largo de su carrera. Destaca su cargo como ministro de Defensa, aunque ha ejercido en distintos puestos en los tres partidos que han gobernado durante la democracia. el directivo ha sido presidente de Telettra España, Peugeot-Talbot España, presidente y fundador de Airtel y presidente de UBS España.

Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. En 1974 ingresó con el número 1 en el cuerpo de Abogados del Estado.

Rafael Fontana

Presidente Empresa

Presidente de Cuatrecasas desde el 2014 y el actual socio director de la Firma, cargo que ha ocupado durante más de 20 años desde su incorporación como abogado del Área Fiscal en 1983.

Pertenece al Consejo de Administración de importantes grupos empresariales y forma parte del patronato de diversas Fundaciones. Ha participado en el asesoramiento y planificación estratégica de algunas de las operaciones más significativas que han tenido lugar en España y Portugal en los últimos años.

Licenciado en Derecho por la Universitat Autònoma de Barcelona, 1977 y Titulado Centro de Estudios Tributarios y Financieros de Barcelona, 1977.

Tomás Pascual**Presidente Empresa Familiar**

Se incorpora a la empresa familiar en 1980, pasando por las diferentes áreas (compras, fabricación, comercial, calidad/I+D+i, etc.), en funciones de gestión, control y supervisión. En 1996 es nombrado consejero delegado de Calidad Pascual. Desde febrero de 2006 asume el liderazgo de la segunda generación de la empresa familiar y es nombrado presidente de Calidad Pascual.

Miembro del Consejo Directivo de la Fundación Alimentum y la Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas (AME), es miembro del Consejo de Acción Empresarial de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y es vicepresidente de la Asociación de Fabricantes y Distribuidores (AECOC). También es consejero de Ecoembalajes España, Calidalia Integración de Compras y del Grupo Empresarial Ribé Salat.

Es ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y cuenta con un Master of Science in Management por el Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

María Helena Antolín**Presidenta Empresa Familiar**

María Helena Antolin, ha desempeñado diversos trabajos dentro de Grupo Antolin relacionados con la Calidad y la Excelencia, en Francia, Alemania e Italia.

Asimismo, ha ocupado el cargo de gerente de la empresa Grupo Antolin-IPV (Valencia). Ha sido directora de desarrollo de Recursos Humanos, directora de estrategia y directora industrial corporativa en Grupo Antolin. Actualmente, es también consejera de Iberdrola y preside su Comisión de Nombramientos; consejera de Comercio Exterior de Francia sección España; así como integrante de la Comisión Permanente del Club Excelencia en Gestión.

Es Licenciada en International Business & Business Administration en Eckerd College, St. Petersburg, Florida (Estados Unidos) y Máster en Business Administration por Anglia University, Cambridge (Reino Unido) y por la Escuela Politécnica de Valencia (España).

Federico Linares**Consultor**

Presidente de EY España desde 2019. En 1997 se incorpora a Ernst & Young en Málaga, iniciando su camino en la firma de servicios profesionales, en la que ha desarrollado su vida profesional.

En 2001 se traslada a Nueva York donde trabaja en EY en fiscalidad internacional. En 2006, de vuelta en España, se convierte en socio de la multinacional y cuatro años después, es nombrado socio director general de EY Abogados en España. En 2014 pasa a ser Socio director de Fiscal & Legal para España, Italia y Portugal. Tres años después, en 2017, es elegido consejero delegado de la Firma en España.

Licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla y Máster en Asesoría Fiscal por el Instituto de Empresa (IE).

Carlos Barrabés**Consultor**

Carlos Barrabés Pionero en el comercio electrónico en España, gracias a Internet convirtió una pequeña tienda familiar en Benasque (Huesca) en un referente internacional en la venta de material de montaña. En la actualidad, Barrabés también dirige 'Barrabes.biz', una consultora de asesoramiento a pymes interesadas en la innovación y la utilización eficiente de la tecnología en los procesos de negocio.

Carlos, además forma parte del Consejo Asesor de Vodafone, de FM Logistic, Ideas 4 y Ashoka. Es presidente de la Escuela de Negocios del Pirineo (ESNEPI), dirige Bquiz y es socio de Step One, ambas aceleradoras de empresas tecnológicas.

Iñaki Ortega**Consultor**

Desde 2013 hasta 2021 he sido profesor en Deusto Business School y su director en Madrid durante 7 años. Actualmente y desde 2012 soy profesor de la Universidad Internacional de La Rioja, UNIR. También soy director académico de los programas de liderazgo público de CEOE. Además, tengo la responsabilidad

científica del centro de investigación Ageingnomics de la Fundación MAPFRE con el cargo de consejero asesor. Desde diciembre de 2021 dirige el área de educación directiva de LLYC.

Ha sido ocho años director general de Madrid Emprende, la agencia pública de referencia en materia de fomento del emprendimiento en Iberoamérica. Ha dictado conferencias en numerosas universidades y foros de Europa y América. Es habitual articulista en los periódicos de referencia en economía en España como El Mundo, ABC, Expansión o Cinco Días. Es investigador con estudios en materia de emprendimiento y diversidad generacional que ha dirigido para empresas, así como instituciones internacionales.

Es Licenciado en empresariales y obtuvo su título de doctor en economía con la calificación de Sobresaliente Cum Laude. Ha completado su formación en Deusto Business School, Universidad de Navarra, IE Business School e IESE Business School.

Abel Matutes Prats

Empresario

En la actualidad, Abel Matutes Prats es el presidente de Palladium Hotel Group. Cargo que desempeña desde enero de 2020.

Su carrera profesional ha estado vinculada al mundo hotelero. En 2006, Abel Matutes Prats fue nombrado CEO de Palladium Hotel Group y vicepresidente de Grupo Empresas Matutes.

En 2012, recibió la Medalla al Logro Turístico en Innovación otorgada por el Consejo de Ministros de España.

Es licenciado en Economía en la Universidad Autónoma de Madrid. Y tiene un M.B.A. del Instituto de Empresa en Madrid.

Fernando Abril Martorell

Exdirectivo

Actualmente es el consejero delegado de Urbaser. Cargo que ocupó desde junio de 2023.

Entre sus cargos anteriores a su nombramiento como presidente de Indra, fue consejero delegado de Credit Suisse para España y Portugal, managing director y tesorero de JP Morgan en España, consejero delegado de Telefónica (2000-2003) y consejero delegado del grupo Prisa (2012-2014), y presidente de Indra (2015-2021).

Es Licenciado en Derecho y Administración de Empresas por ICADE.

Rosa Sanz

Exdirectivo

Actualmente, es consejera en el Consejo de Innovación y Buen Gobierno, presidenta de la Junta Directiva del Club de Consejeros ESAD Alumni, Colaboradora de Actualidad Económica en el periódico EL MUNDO, Miembro del Future Trends Forum Spanish Council, Consejera/vocal en SC Zero WasteEnergy del grupo Suma Capital y Miembro independiente del Comité de Sostenibilidad de la empresa IBERPAPEL SL. Además, es Miembro de la Fundación Women Corporate Directors.

Inició su trayectoria profesional en la Red Eléctrica de España, en el año 1994. En 1998, se incorporó a la Compañía Operadora del Mercado Español de Electricidad y, después, en 1999 pasó al Grupo Gas Natural Fenosa. Fue nombrada en 2015 presidenta ejecutiva, cargo que ejerció hasta 2018.

A partir del año 2018, dirigió el negocio de Infraestructuras EMEA, donde se incluían los negocios de redes de gas y electricidad de España, los gaseoductos de Magreb y Medgaz, así como la actividad regulatoria del grupo Naturgy en Europa. Fue miembro también del Comité de Dirección de Naturgy y presidenta de la Asociación del Gas SEDIGAS.

Es ingeniera superior por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), máster en Ciberseguridad por la OBS Business School y ha realizado el Senior Executive Program de ESADE, el Global CEO Program del IESE y el High Performance Boards del IMD Global Board Center.

Eugenio Galdón

Exdirectivo

En la actualidad es presidente y consejero delegado de Grupo Multitel, es miembro del Consejo de Administración de Altán Redes, consorcio promovido en

2017 por Grupo Multitel. Por otra parte, Grupo Multitel es el principal accionista de PODO, una empresa de base tecnológica que comercializa energía verde para los hogares y las pymes, y de cuyo consejo de administración es presidente.

Es presidente de la Fundación Teaming, la plataforma líder en España de crowdfunding social. Soy también miembro del Advisory Board de IE Business School and University, y preside el Consejo Social de la Universidad Politécnica de Cartagena.

En el sector público fue asesor del presidente Adolfo Suárez y Jefe del Gabinete del Presidente Calvo-Sotelo. Ha sido profesor de Hacienda Pública en la Universidad Autónoma de Madrid. En la empresa privada, fue consejero delegado de la Cadena COPE y de la Cadena SER y director general de la división audiovisual de PRISA.

En 1994 fundó ONO, empresa líder en banda ancha en España, de la que fue presidente. Además, fue accionista de referencia de ONO hasta su compra en 2014 por Vodafone.

Es economista por la Universidad de Lovaina, y Técnico Comercial y Economista del Estado.

Juan Béjar

Exdirectivo

Actual presidente del Consejo de Administración de Globalvia Infraestructuras, presidente en Bruc Management Projects, S.L. y Asesor Senior en Greenhill & Co.

Comenzó su carrera profesional en Hisalba (Holderbank Group). Tras dos años en la Empresa Nacional de Autopistas, S.A. (ENASA), donde trabajó como jefe del departamento de planificación y control de gestión, puso en marcha UMAR, compañía diseñada para gestionar el negocio internacional del Grupo Holderbank (actualmente Holcim).

Entre 1991 y 2007 trabajó en el grupo Ferrovial, donde fue consejero delegado del área de Infraestructuras, y de Cintra. Desde esta posición, lideró la creación y salida a Bolsa de Cintra, la constitución de Ferrovial Aeropuertos y la adquisición de British Airport Authority (BAA).

En junio de 2007 se instaló en Londres y desde allí lanzó Citigroup Infrastructure Management Company. Entre 2009 y 2015 estuvo vinculado al grupo FCC siendo

presidente ejecutivo de Cementos Portland Valderribas (2012-2013) y Vicepresidente y Consejero Delegado del grupo (2013-2015).

Rafael Miranda

Exdirectivo

Actualmente es miembro del Consejo de Administración de Brookfield Asset Management, uno de los mayores fondos de inversión del mundo, del Consejo de Nicolás Correa y de consejos asesores de diversos patronatos y fundaciones.

Es Ingeniero Industrial del ICAI y presidente de Honor de Euroelectric y APD, Miranda fue presidente, entre otras, de Hispania Activos Inmobiliarios, por citar alguna de las muy diversas empresas e instituciones en las que ha ostentado cargos o sido miembro de sus consejos.

Es licenciado por la Escuela de organización Industrial y por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Licenciado en Derecho y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE E-3).

Xavier Marcet

Consultor en estrategia e innovación

Es actualmente presidente de la consultora Lead to Change. Es profesor asociado de la Barcelona School of Management (UPF) y preside Patronato de gestión de la Escuela de Negocios Euncet. Es presidente Fundador de la Barcelona Drucker Society, un movimiento entorno a la humanización del *management* y las empresas. Es colaborador de La Vanguardia con artículos de Management y de la Revista Digital Sintetia.com, ha escrito diversos libros, el más reciente "Esquivar la Mediocridad".

Estudio en la Univesitat Autònoma de Barcelona, donde empezó como profesor de Historia Contemporánea. Xavier Marcet saltó a la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) donde entró, por primera vez, en el ámbito de la gestión.

Jairo González Monje**Empresario**

Jairo González Monje actualmente es CEO de B&B HOTELS. Se incorporó al grupo en 2016 como CEO de B&B HOTELS de España Y Portugal.

Tiene una sólida experiencia en la dirección de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la hostelería, la fabricación de equipos electromecánicos, el agua, la energía, las infraestructuras viarias y ferroviarias, la hostelería y los servicios, incluida la financiación, la construcción, la explotación, el mantenimiento y los servicios profesionales de ingeniería, en entornos de alto crecimiento, internacionalización y reestructuración.

Es Ingeniero de Caminos por el École des Ponts ParisTech, MBA por el IESE y asistió al Programa de Gestión de CEO/ Dueños de Harvard Business School.

Carlos Sumarroca:**Vicepresidente de Empresa Familiar**

Carles Sumarroca i Claverol es un empresario catalán, vicepresidente de Comsa-Emte. Desde el 18 de enero de 2011 es vicepresidente segundo del patronato de la Fundació Enciclopèdia Catalana. En 2010 formó parte de una candidatura para presidir Fomento del Trabajo. Es asesor de Endesa en Cataluña.

Es licenciado en la Universidad de Navarra.

Bernardo Velázquez

Es consejero delegado de Acerinox y miembro de la Comisión Ejecutiva y de la Comisión de Sostenibilidad. En la actualidad es también presidente de North American Stainless. Además, compatibiliza estos cargos con los de presidente de UNESID (Unión Nacional de Empresas Siderúrgicas), presidente del International Stainless Steel Forum (ISSF) y Consejero de World Steel (Asociación Mundial de Fabricantes de Acero). También ha sido presidente del Grupo de Acero Inoxidable de Eurofer (Asociación de Fabricantes Siderúrgicos Europeos).

Ingeniero Industrial del ICAI.

Juan Conesa

Presidente Empresa familiar

Fundador de Primafrío Corporación SA, Juan Ignacio Conesa Alcaraz es presidente ejecutivo y Consejero Delegado de Primafrío Corporación SA y Presidente de la Fundación Primafrío.

Es licenciado por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por la Universidad de California, Berkeley.

ANEXO 6. TABLAS**Tabla 2.** Resumen de la realización de las entrevistas

IBEX 35					
		Fecha	Lugar	Tiempo	Palabras
Acciona Energía	Rafael Mateo	13/12/2022	Despacho	34 min.	5752
Acerinox	Bernardo Velázquez Herreros	22/11/2022	Despacho	28 min.	6606
CaixaBank	José Ignacio Goirigolzarri	02/11/2022	Despacho	41 min.	6489
Endesa	José D. Bogas	15/12/2022	Despacho	57 min.	8169
LOGISTA	Íñigo Meirás	29/09/2022	Despacho	39 min.	6333
Merlin Properties	Ismael Clemente	21/11/2022	Despacho	31 min.	7687
Mapfre	Antonio Huertas	18/10/2022	Despacho	42 min.	7910
REDEIA (REE)	Roberto García Merino	03/10/2022	Despacho	27 min.	4191
Repsol	Antonio Brufau	17/10/2022	Despacho	35 min.	5542
Sacyr	Manuel Manrique	23/11/2022	Despacho	29 min.	4215
ZaraHome	Eva Cárdenas	03/11/2022	Cafetería	40 min.	7298
EMPRESA					
Elecnor	Rafael Martín Bustamante	07/11/2022	Despacho	38 min.	6993
Pharmamar	José María Fernández-Sousa	17/10/2022	Despacho	41 min.	4615
ILUNION	Alejandro Oñoro	23/11/2022	Despacho	41 min.	5956
Lynthia	José Antonio López	04/10/2022	Despacho	46 min.	5854
EXOLUM	Jorge Lanza	17/10/2022	Despacho	32 min.	7085
Grupo LAR	Miguel Pereda	08/09/2022	Despacho	34 min.	5166
ENCE	Ignacio Colmenares	03/10/2022	Despacho	20 min.	3410
RENTA 4	Juan Carlos Ureta	03/10/2022	Despacho	33 min.	5170
Everis	Eduardo Serra	26/09/2022	Despacho	25 min.	3442
Cuatrecasas	Rafael Fontana	13/12/2022	Despacho	28 min.	4267
EMPRESA FAMILIAR					
Calidad Pascual	Tomás Pascual	12/12/2022	Despacho	40 min.	7559
Eulen	María José Álvarez	20/10/2022	Despacho	42 min.	6858

Adolfo Dominguez	Adriana Domínguez	29/09/2022	Despacho	42 min.	6639
PrimaFrio	Juan Conesa	27/09/2022	Despacho	21 min.	3049
Antolín	María Helene Antolín	29/11/2022	Despacho	48 min.	8194
COMSA	Carlos Sumarroca	30/11/2022	Cafetería	40 min.	5514
CONSULTORAS					
EY	Federico Linares	22/11/2022	Despacho	37 min.	5826
LH	Luis Huete	16/09/2022	cafetería	29 min.	4801
Barrabés	Carlos Barrabés	05/10/2022	Despacho	40 min.	6582
LlyC	Iñaki Ortega	19/09/2022	cafetería	28 min.	4143
Lead to Change	Xavier Marcet	21/11/2022	Vídeo	22 min.	4121
EMPRESARIOS					
B&B Hoteles	Jairo González Monje	25/10/2022	Despacho	42 min.	9003
Palladium	Abel Matutes Prats	20/10/2022	Restaurante	27 min.	5547
EX-DIRECTIVOS					
Indra	Fernando Abril Martorell	15/11/2022	Despacho	42 min.	8497
Bankinter	Juan Arena	19/09/2022	Despacho	37 min.	5839
Nedgia	Rosa Sanz	03/11/2022	Universidad	38 min.	7361
ONO	Eugenio Galdón	14/11/2022	Despacho	41 min.	6181
CINTRA/FCC	Juan Béjar	14/12/2022	Despacho	38 min.	4741
Endesa	Rafael Miranda	24/10/2022	Despacho	40 min.	6327

Tabla 3. Tabla de atributos (Fuente NVivo)

Nombre	Sexo	Tipo de organización	Cargo
Abel Matutes	Hombre	Empresario	CEO
Adriana Domínguez	Mujer	Empresa Familiar	Presidente
Alejandro Oñoro	Hombre	Empresa	CEO
Antonio Brufau	Hombre	Ibex 35	Presidente
Antonio Huertas	Hombre	Ibex 35	Presidente
Bernardo Velázquez	Hombre	Ibex 35	CEO
Carlos Barrabés	Hombre	Consultora	Presidente
Carlos Sumarroca	Hombre	Empresa Familiar	Presidente
Eduardo Serra	Hombre	Empresa	Presidente
Eugenio Galdón	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Eva Cárdenas	Mujer	Empresa	CEO
Federico Linares	Hombre	Consultora	Presidente
Fernando Abril	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Ignacio Colmenares	Hombre	Empresa	Presidente
Iñaki Ortega	Hombre	Consultora	Presidente
Íñigo Meirás	Hombre	Ibex 35	CEO
Ismael Clemente	Hombre	Ibex 35	CEO
Jairo González	Hombre	Empresario	Presidente
Jorge Lanza	Hombre	Empresa	CEO
José Antonio López	Hombre	Empresa	CEO
José Ignacio Goirigoizarrí	Hombre	Ibex 35	Presidente
José María Fernandez	Hombre	Empresa	Presidente
Juan Arena	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Juan Béjar	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Juan Carlos Ureta	Hombre	Empresa	Presidente
Juan Conesa	Hombre	Empresa Familiar	Presidente
Luis Huete	Hombre	Consultora	Presidente
Manuel Manrique	Hombre	Ibex 35	Presidente
María José Álvarez	Mujer	Empresa Familiar	Presidente
María Helene Antolín	Mujer	Empresa Familiar	Presidente
Miguel Pereda	Hombre	Empresa	Presidente
José Bogas	Hombre	Ibex 35	CEO
Rafael Fontana	Hombre	Empresa	Presidente

Rafael Martín	Hombre	Empresa	CEO
Rafael Mateo	Hombre	Ibex 35	CEO
Rafael Miranda	Hombre	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Roberto García	Hombre	Ibex 35	CEO
Rosa Sanz	Mujer	Ex-Directivo	Ex-Directivo
Tomás Pascual	Hombre	Empresa Familiar	Presidente
Xavier Marcet	Hombre	Consultora	Presidente

Tabla 4. Árbol de códigos

Nombre	Descripción	Archivos	Referencias
TRANSFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES	Rama Central de la que descuelgan las categorías	-	-
OBJETIVO	Razón por la que se lleva a cabo la transformación	35	224
<i>Organización</i>	Razones ligadas al propio desarrollo de la organización	33	151
<i>Sector</i>	Razones ligadas al propio desarrollo del sector	19	43
<i>Sociedad</i>	Razones ligadas a las necesidades o demandas de la sociedad	13	30
PALANCAS	Puntos fuertes y a favor para avanzar positivamente en un proceso de transformación en la práctica. Palancas son las herramientas utilizadas para transformar una organización.	40	1103
<i>Cultura</i>	Avances relacionados con los valores, creencias, acciones, pensamientos metas o normas que comparten los miembros de una misma organización	36	156
<i>Equipo</i>	Avances relacionados con los equipos, su composición (personas) y funcionamiento	37	254
<i>Estructura de capital</i>	Avances relacionados con el tipo de accionista y el equilibrio entre deuda y capital.	31	112
<i>Estructura organizativa</i>	Avances relacionados con la propia estructura organizativa, su organigrama y sistema de relación	38	304
<i>Liderazgo</i>	Avances relacionados con el estilo de liderazgo, visión y dirección	38	219
<i>Tecnología</i>	Avances relacionados con el uso de medios físicos como equipos informáticos y de proceso, software y equipos mecánicos.	19	58
ERRORES	Puntos débiles y fallos que han frenado o arruinado un proceso de transformación en la práctica.	39	381
<i>Error Cultura</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con los valores, creencias, acciones, pensamientos metas o normas que comparten los miembros de una misma organización	26	74
<i>Error equipo</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con los equipos, su composición (personas) y funcionamiento	26	59
<i>Error Estructura Capital</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con el tipo de accionista y el equilibrio entre deuda y capital.	12	19

<i>Error Estructura organizativa</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con la propia estructura organizativa, su organigrama y sistema de relación	32	109
<i>Error liderazgo</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con el estilo de liderazgo, visión y dirección	36	107
<i>Error Tecnología</i>	Frenos y fallos en una transformación relacionados con el uso de medios físicos como equipos informáticos y de proceso, software y equipos mecánicos.	7	13
EXPERIENCIA	Aprendizajes, sensaciones y experiencias tanto a nivel personal como profesional, acumuladas en relación con el proceso de transformación de una organización	40	463
<i>Aprendizajes</i>	Enseñanzas acumuladas de gran valor a la hora de llevar a cabo una transformación	38	203
<i>Arrepentimientos</i>	Hechos llevados a cabo o no que no se volverían a hacer si se comenzase de nuevo	18	39
<i>Catálogo buenas prácticas</i>	Prácticas concretas recomendadas para llevar a cabo una transformación	36	136
<i>Impacto personal</i>	Impacto a nivel personal y familiar de estar involucrado en un rol de liderazgo en procesos de transformación de grandes compañías.	24	47
<i>Motivación</i>	Razones personales que impulsan a llevar a cabo una transformación en una organización	17	38
INSPIRACIÓN	Personas, momentos, libros u otras fuentes que han dejado una huella significativa en el entrevistado y lo han impulsado a llevar a cabo una transformación	36	124
<i>Académico</i>	Inspiración proveniente de algún autor o profesor universitario.	5	8
<i>Otros</i>	Inspiración proveniente de cualquier otra fuente no familiar, ni profesional ni académica.	14	21
<i>Personal y Familiar</i>	Inspiración proveniente de algún familiar cercano	16	34
<i>Profesional</i>	Inspiración proveniente de algún compañero en el ámbito laboral	25	61

Tabla 5. Listado de las entrevistas realizadas pertenecientes al IBEX 35, Empresas, Empresas Familiares, Consultoras, Empresarios y Exdirectivos

Nombre	Posición	Organización	Tipo Organización
Rafael Mateo	CEO	Acciona Energía	IBEX 35
Bernardo Velázquez Herreros	CEO	Acerinox	IBEX 35
José Ignacio Goirigolzarri	Presidente	CaixaBank	IBEX 35
José D. Bogas	CEO	Endesa	IBEX 35
Íñigo Meirás	CEO	LOGISTA	IBEX 35
Ismael Clemente	CEO	Merlin Properties	IBEX 35
Antonio Huertas	Presidente	Mapfre	IBEX 35
Roberto García Merino	CEO	REDEIA (REE)	IBEX 35
Antonio Brufau	Presidente	Repsol	IBEX 35
Manuel Manrique	Presidente	Sacyr	IBEX 35
Eva Cárdenas	CEO	ZaraHome	IBEX 35
Rafael Martín Bustamante	CEO	Elecnor	Empresa
José M.ª Fernández-Sousa	Presidente	Pharmamar	Empresa
Alejandro Oñoro	CEO	ILUNION	Empresa
José Antonio López	CEO	Lynthia	Empresa
Jorge Lanza	CEO	EXOLUM	Empresa
Miguel Pereda	Presidente	Grupo LAR	Empresa
Ignacio Colmenares	Presidente/CEO	ENCE	Empresa
Juan Carlos Ureta	Presidente	RENTA 4	Empresa
Eduardo Serra	Presidente	Everis	Empresa
Rafael Fontana	Presidente	Cuatrecasas	Empresa
Tomás Pascual	Presidente	Calidad Pascual	Empresa Familiar
María José Álvarez	Presidente	Eulen	Empresa Familiar
Adriana Domínguez	Presidente	Adolfo Domínguez	Empresa Familiar
Juan Conesa	Presidente	PrimaFrio	Empresa Familiar
Helene Antolín	Presidente	Antolín	Empresa Familiar
Carlos Sumarroca	Vicepresidente	COMSA	Empresa Familiar
Federico Linares	Consultor	EY	Consultora

Luis Huete	Consultor	LH	Consultora
Carlos Barrabés	Consultor	Barrabes	Consultora
Iñaki Ortega	Consultor	LLyC	Consultora
Xavier Marcet	Consultor	Lead to Change	Consultora
Jairo González Monje	Empresario	B&B Hoteles	Empresario
Abel Matutes Prats	Empresario	Palladium	Empresario
Fernando Abril Martorell	CEO	Indra	Ex - Directivo
Juan Arena	Exdirectivo	Bankinter	Ex - Directivo
Rosa Sanz	Exdirectivo	Nedgia	Ex - Directivo
Eugenio Galdon	Exdirectivo	ONO	Ex - Directivo
Juan Béjar	Exdirectivo	CINTRA/FCC	Ex - Directivo
Rafael Miranda	Exdirectivo	Endesa	Ex - Directivo

Tabla 6. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de "Palancas de Transformación"

Entrevista do	Cultura	Equipo	Estructura de capital	Estructura organizati va	Liderazgo	Tecnología
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	✓	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	✓	✓	✓	✓	✓	
7	✓	✓	✓	✓	✓	
8	✓	✓	✓	✓	✓	
9	✓		✓	✓	✓	✓
10	✓	✓	✓	✓	✓	
11	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	✓	✓	✓	✓		✓
13	✓	✓	✓	✓		
14	✓	✓	✓	✓	✓	
15	✓	✓	✓	✓	✓	
16		✓	✓	✓	✓	
17	✓	✓	✓	✓	✓	
18	✓	✓	✓	✓	✓	✓

19	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	✓	✓		✓	✓	
21	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	✓	✓	✓	✓	✓	
24	✓	✓	✓		✓	
25	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27		✓	✓	✓	✓	✓
28	✓	✓		✓	✓	✓
29	✓	✓		✓	✓	
30	✓	✓	✓	✓	✓	✓
31	✓	✓		✓	✓	
32	✓			✓	✓	
33	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34			✓		✓	
35	✓	✓		✓	✓	
36		✓		✓	✓	
37	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38	✓	✓	✓	✓	✓	
39	✓	✓		✓	✓	✓
40	✓	✓		✓	✓	

Tabla 7. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de "Errores de Transformación"

Entrevistas	Error liderazgo	Error Cultura	Error equipo	Error Estr. organizativa	Error Tecnología	Error Estructura Capital
1	✓	✓	✓	✓		✓
2	✓	✓	✓	✓		✓
3	✓	✓	✓	✓		
4				✓		
5	✓	✓	✓	✓		✓
6	✓		✓	✓		✓
7	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓	✓	✓	✓		
9	✓	✓		✓		
10	✓	✓		✓		✓
11	✓	✓	✓	✓		✓
12	✓			✓	✓	
13	✓	✓	✓	✓		
14	✓					
15	✓	✓	✓	✓		
16	✓			✓		
17	✓	✓	✓			

18	✓		✓			
19	✓	✓		✓		
20	✓	✓				
21	✓	✓	✓			
22				✓		
23	✓	✓		✓	✓	
24						
25					✓	
26	✓		✓	✓		
27	✓	✓	✓	✓		✓
28	✓	✓	✓	✓		
29	✓	✓	✓	✓		
30	✓	✓	✓	✓	✓	
31	✓	✓		✓		
32	✓		✓	✓		✓
33	✓		✓	✓		
34	✓		✓		✓	
35	✓	✓	✓	✓		✓
36	✓		✓	✓		✓
37	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38	✓	✓	✓	✓		

39	✓	✓		✓		
40	✓	✓	✓	✓		

Tabla 8. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de "Inspiración".

	Personal Familiar	y	Profesional	Académico	Otros
1			✓		
2			✓		✓
3		✓	✓		
4			✓		✓
5			✓		
6					✓
7			✓		✓
8			✓		
9		✓			
10					
11		✓	✓		✓
12		✓	✓		
13		✓			✓
14			✓		
15			✓		
16			✓		
17		✓	✓		
18			✓		
19			✓	✓	

20				
21	✓	✓		
22	✓			✓
23	✓			
24		✓		✓
25	✓			
26	✓			✓
27	✓		✓	✓
28	✓		✓	✓
29				
30		✓		
31		✓		✓
32			✓	✓
33	✓	✓		
34	✓	✓		
35		✓		
36	✓	✓		
37				
38		✓		
39			✓	✓
40		✓		

Tabla 9. Temas mencionados por cada uno de los entrevistados dentro de "Experiencia"

	Arrepentimientos	Aprendizajes	Impacto personal	Motivación	Catálogo buenas prácticas
1		✓	✓	✓	✓
2		✓	✓	✓	✓
3		✓			✓
4		✓	✓		✓
5	✓	✓	✓		✓
6	✓	✓			
7	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓	✓		✓	✓
9	✓	✓			✓
10		✓			✓
11		✓	✓	✓	✓
12					✓
13	✓	✓		✓	✓
14		✓	✓	✓	✓
15	✓		✓		✓
16		✓	✓	✓	✓
17		✓	✓	✓	
18	✓	✓	✓	✓	✓
19	✓	✓			✓

20	✓	✓	✓	✓	✓
21		✓	✓	✓	✓
22		✓	✓		✓
23		✓	✓		✓
24		✓	✓		✓
25	✓	✓			✓
26		✓	✓	✓	
27		✓			✓
28	✓	✓			
29		✓		✓	✓
30		✓			✓
31	✓	✓		✓	✓
32		✓			✓
33		✓	✓		✓
34	✓	✓	✓	✓	✓
35	✓	✓	✓		✓
36	✓	✓	✓		✓
37		✓	✓	✓	✓
38	✓	✓			✓
39		✓	✓		✓
40	✓	✓	✓		✓