



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LIDERAZGO DISTRIBUIDO, ¿COMPLEMENTO O SUSTITUTO DEL LIDERAZGO JERÁRQUICO?

Autor: Dana Baghdadi Mahmoud
Director: Dánae Cortés Campanario

MADRID | junio 2024

RESUMEN

El presente trabajo explora la interacción y comparativa entre el liderazgo distribuido y el liderazgo jerárquico, además de contemplar el liderazgo agile. Los objetivos principales de la investigación se centran en estudiar la eficacia de los tres modelos en los distintos contextos organizacionales, así como examinar si el liderazgo distribuido actúa como un complemento o sustituto del jerárquico. Esta investigación se justifica por la creciente relevancia del liderazgo distribuido en contextos organizacionales modernos, caracterizados por estructuras más flexibles y demandas de rápida adaptación.

El estudio se fundamenta en una revisión de la literatura y análisis exhaustivo de los tres modelos de liderazgo (liderazgo distribuido, jerárquico y agile) y se examinarán casos reales de empresas donde estos modelos han sido efectivos, destacando las condiciones necesarias para su éxito. Adoptando un enfoque inductivo, se emplea una metodología cualitativa para profundizar en las dinámicas internas de estas organizaciones y entender los efectos del liderazgo distribuido frente al jerárquico y ágil.

En conclusión, este trabajo aporta evidencia de que el liderazgo distribuido y el jerárquico no son mutuamente excluyentes, sino que pueden coexistir y complementarse dependiendo de las necesidades y el contexto de cada organización. Empresas como Valve Corporation exhiben un éxito notable bajo un modelo completamente distribuido, mientras que Microsoft Corporation muestra un modelo de liderazgo jerárquico que adopta algunas características similares a las del liderazgo distribuidos bajo el liderazgo de Satya Nadella. Spotify se destaca como un ejemplo de empresa que aplica un modelo de liderazgo jerárquico en general, pero adopta un liderazgo ágil en sus equipos de I+D. En estos equipos, se ajustan continuamente las estructuras de liderazgo, tanto formales como informales, para preservar el orden organizacional y optimizar la efectividad. La elección entre complementar o sustituir el liderazgo jerárquico con un modelo distribuido varía según cada caso particular, sin una solución única aplicable a todas las situaciones y las empresas pueden necesitar adaptar su estilo de liderazgo conforme evolucionen y cambien las circunstancias externas.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo distribuido, jerárquico, agile, Valve, Microsoft, Spotify

ABSTRACT

This paper explores the interaction and comparison between distributed leadership and hierarchical leadership, as well as considering agile leadership. The main objectives of the research focus on studying the effectiveness of these three models in different organizational contexts and examining whether distributed leadership acts as a complement or substitute for hierarchical leadership. This research is justified by the growing relevance of distributed leadership in modern organizational contexts, characterized by more flexible structures and demands for rapid adaptation.

The study is based on a literature review and comprehensive analysis of the three leadership models (distributed, hierarchical, and agile), and real-life companies which have effectively implement these models, highlighting the necessary conditions for their success. Adopting an inductive approach, a qualitative methodology is used to delve into the internal dynamics of these organizations and understand the effects of distributed leadership compared to hierarchical and agile leadership.

In conclusion, this work provides evidence that distributed and hierarchical leadership are not mutually exclusive but can coexist and complement each other depending on the needs and context of each organization. Companies like Valve Corporation exhibit notable success under a fully distributed model, while Microsoft Corporation shows a hierarchical model which is integrating some aspects that characterise distributed leadership under the leadership of Satya Nadella. Spotify exemplifies a company that adheres to hierarchical leadership throughout its organization, yet it adopts agile leadership within its R&D teams. Here, both formal and informal leadership structures are dynamically adjusted to preserve organizational order and enhance effectiveness. The choice between complementing or replacing hierarchical leadership with a distributed model varies according to each particular case, with no single solution applicable to all situations, and companies may need to adapt their leadership style as they evolve and external circumstances change.

Keywords: leadership, distributed leadership, hierarchical, agile, Valve, Microsoft, Spotify

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Objetivos de la investigación	6
1.2. Metodología empleada para su desarrollo	6
1.3. Estructura del trabajo	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Liderazgo	9
2.1.1. Definición de liderazgo	9
2.1.2. Teorías del liderazgo	10
2.2. Liderazgo jerárquico	13
2.3. Liderazgo distribuido	15
2.3.1. Definición de liderazgo distribuido	15
2.3.2. Factores que impulsan el liderazgo distribuido	17
2.3.3. Factores que detienen el liderazgo distribuido	18
2.4. Liderazgo agile	19
3. INVESTIGACIÓN	22
3.1. Valve Corporation	22
3.1.1. Historia y evolución de Valve Corporation	22
3.1.2. Modelo de liderazgo distribuido en Valve Corporation	23
3.1.3. Impacto positivo del liderazgo distribuido en Valve Corporation	24
3.1.4. Desafíos y limitaciones del liderazgo distribuido en Valve Corporation	26
3.2. Microsoft Corporation	28
3.2.1. Historia y evolución de Microsoft Corporation	28
3.2.2. Modelo de liderazgo jerárquico en Microsoft Corporation	29
3.2.3. Impacto positivo del liderazgo jerárquico en Microsoft Corporation	32
3.2.4. Desafíos y limitaciones del liderazgo jerárquico en Microsoft Corporation	34
3.3. Spotify Technology S.A.	35
3.3.1. Historia y evolución de Spotify Technology S.A.	35
3.3.2. Modelo de liderazgo agile de Spotify Technology S.A.	36
3.3.3. Impacto positivo del liderazgo agile en Spotify Technology S.A.	43
3.3.4. Desafíos y limitaciones del liderazgo agile en Spotify Technology S.A.	44
4. DISCUSIÓN	47
5. CONCLUSIÓN	52

6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TFG	54
7. BIBLIOGRAFÍA.....	55

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos de la investigación.

El propósito de este Trabajo Fin de Grado es explorar el concepto de liderazgo distribuido y determinar si actúa como un complemento o un sustituto del liderazgo jerárquico, así como comprender si el liderazgo ágil aúna ambos tipos de liderazgo. Se investigará el origen de este enfoque de liderazgo y los factores que fomentan o inhiben su evolución.

Los objetivos principales de esta investigación son:

1. Evaluar la efectividad de cada modelo en diversos contextos organizacionales.
2. Examinar si el liderazgo distribuido puede funcionar como complemento o sustituto del liderazgo jerárquico.

Se ha observado que algunas empresas operan eficientemente sin adoptar el liderazgo distribuido, lo cual puede atribuirse a factores como la cultura organizacional, el perfil de los empleados y las regulaciones de la industria. Considerando esto, se investigará si estas barreras pudieran modificarse en el futuro para facilitar la adopción del liderazgo compartido en las organizaciones o si este tipo de liderazgo es viable únicamente en compañías que satisfagan ciertos requisitos.

Finalmente, se estudiará si el éxito de una compañía depende exclusivamente de un tipo de liderazgo, ya sea distribuido o jerárquico, o si la combinación de elementos de ambos estilos puede optimizar el éxito empresarial.

1.2. Metodología empleada para su desarrollo.

La metodología empleada para la elaboración de este proyecto se basará principalmente en el estudio profundo y detallado de literatura académica y de libros con el fin de definir los conceptos más importantes que se estudiarán a lo largo del trabajo (liderazgo, liderazgo jerárquico, liderazgo distribuido y liderazgo ágil).

Para alcanzar los objetivos marcados, se realizará un estudio desde un enfoque más inductivo el cual nos permitirá entender cuándo y para qué se emplea cada tipo de liderazgo, así como los factores que actúan como impulsores o limitantes de su desarrollo.

Teniendo en cuenta que el liderazgo distribuido es un tema bastante reciente y con menor visibilidad que el tradicional, el proyecto se servirá del ejemplo de una compañía en las

que sí funciona el liderazgo distribuido con el fin de demostrar que los modelos de liderazgo distribuido sí pueden llegar a funcionar en algunas industrias si se cumplen determinados requisitos. Además, se estudiará el caso de una empresa que implementa el liderazgo jerárquico, así como otra que aplique un modelo de liderazgo agile en su departamento de I+D.

Cabe destacar que la metodología empleada para la elaboración del trabajo busca exponer, visibilizar y reafirmar los modelos de liderazgo estudiados enfocándose en interpretar la información hallada de diversas fuentes como Google Scholar, Sage Journals y la biblioteca virtual de Universidad Pontificia Comillas.

1.3. Estructura del trabajo.

El presente trabajo cuenta con cuatro apartados. El primero siendo “Introducción” donde se presentan los objetivos que se persiguen de la investigación, la metodología empleada para la redacción del trabajo, así como la estructura del proyecto.

En el segundo apartado, “Marco teórico” se realiza un estudio detallado de los cuatro conceptos principales del trabajo. Siendo el primero el “liderazgo” donde se busca comprender el concepto, así como los teorías más relevantes para la investigación. El segundo siendo “liderazgo tradicional” apartado en el que se revisarán tanto la definición como las características principales; el tercer punto, “liderazgo distribuido” donde se examinará el concepto y los factores que impulsan y detienen su desarrollo; y por último el “liderazgo agile” donde se definirá el concepto y sus características.

El tercer capítulo, titulado "Investigación", examina tres empresas que ilustran la aplicación de los distintos modelos de liderazgo: Valve Corporation, Microsoft Corporation, y Spotify Technology S.A. Este análisis explora la historia y evolución de cada empresa, detalla el tipo de liderazgo implementado y evalúa tanto los impactos positivos como los desafíos y limitaciones asociados a cada modelo. Aunque estas compañías operan en diferentes industrias, todas ellas comparten elementos clave como la innovación y el uso intensivo de tecnología, factores esenciales para analizar los modelos de liderazgo distribuido, jerárquico y ágil. Por ejemplo, Valve Corporation destaca por su enfoque en un liderazgo completamente distribuido, Microsoft Corporation sigue un modelo de liderazgo jerárquico, mientras que Spotify Technology S.A. aplica un

modelo de liderazgo jerárquico en su organización, pero adopta un liderazgo ágil en sus equipos de I+D.

El cuarto apartado “Discusión” se servirá de los datos recogidos en la “Investigación” para localizar similitudes y diferencias clave entre los tres modelos de liderazgo, así como la efectividad de cada modelo en los diferentes contextos organizacionales, la interpretación de esos resultados y estudiar si el liderazgo distribuido es un complemento o sustituto del liderazgo jerárquico.

El quinto capítulo, denominado “Conclusiones”, presentará los resultados del proyecto para responder a la interrogante de si el liderazgo distribuido actúa como complemento o sustituto del liderazgo jerárquico.

El apartado final de proyecto, “Bibliografía” recoge todas las fuentes empleadas para la redacción de este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo

2.1.1. Definición de liderazgo

El liderazgo es uno de los conceptos más complejos cuyo significado ha variado a lo largo de décadas. Su complejidad es tal, que Warren Bennis, eminencia en el estudio académico del liderazgo, describió el liderazgo como uno de los temas más estudiados, pero menos entendidos en el ámbito de las ciencias sociales (2009).

Aunque numerosos académicos han intentado llegar a un acuerdo general sobre la definición de liderazgo, todavía no se ha encontrado una definición precisa. McCleskey (2014), reconoce que la búsqueda de una definición universal de liderazgo puede ser un esfuerzo en vano, ya que la definición adecuada depende de los intereses del investigador y del contexto específico que se esté estudiando.

Dada la falta de un consenso general, se ha decidido adoptar la definición de liderazgo propuesta por Raven & Rubin (1979), la cual es académicamente robusta y relevante para este estudio. La definición sostiene que el liderazgo se refleja en la habilidad de un líder para influenciar a su grupo, resaltando la necesidad de orientar y coordinar a los demás miembros según las expectativas de su rol. Este enfoque es esencial para preservar la unidad del grupo y alcanzar los objetivos establecidos.

Como señalan Ahn et al. (2011) en su estudio sobre el liderazgo efectivo, la interacción dinámica entre el líder y sus seguidores es fundamental para el éxito del equipo. Según estos autores, las habilidades esenciales que definen a un líder efectivo incluyen:

La integridad, implica adherirse a un código moral o ético. (Ahn et al., 2011), es un valor central en las recientes investigaciones sobre liderazgo, particularmente cuando se trata de liderazgo transformacional. El líder íntegro toma medidas de forma intencionada con el fin de lograr un objetivo final deseado que trasciende los intereses y limitaciones personales (Burns, 1978). Parry y Proctor-Thomson (2002) encontraron una relación entre la integridad y el comportamiento del líder. La integridad construye relaciones de confianza y respeto, creando un ambiente colaborativo y positivo.

La confianza, fundamental entre líder y seguidores, fomenta el compromiso con los objetivos organizacionales. La confianza mejora el ambiente laboral y fortalece la unidad organizacional, incrementando el rendimiento y efectividad del equipo (Ahn et al., 2011; Dirks & Ferrin, 2002).

El líder ha de poseer la capacidad para tomar y comprometerse con decisiones que se alineen con los objetivos de la organización, siempre que estas no sean ilegales o moralmente incorrectas (Messick & Bazerman, 1996). Este valor se vuelve fundamental especialmente cuando las compañías están limitadas por determinados tiempos de ejecución y recursos. En esta toma de decisiones, el líder debe evitar sesgos personales y tomar decisiones racionales que favorezcan el progreso de la compañía (Messick y Bazerman, 1996).

La justicia, definida como el trato justo e igualitario entre individuos (Ahn et al., 2011) es vital para la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Moorman et al., 1993). En el estudio del liderazgo y de la justicia como atributo destaca la justicia distributiva, la cual sostiene que la justicia es determinante para impulsar la motivación de los individuos en el entorno laboral (Williams, 1999).

Académicos como Collins (2001) y Tichy & Ulrich (1984) definen la humildad como la ausencia de soberbia y la capacidad de escuchar respetuosamente. Aunque a lo largo de la historia este valor no haya destacado entre los atributos que caracterizaban a los líderes, existen evidencias que afirman que la humildad en los líderes es esencial para convertir una empresa de notable a excelente (Ahn et al., 2011).

2.1.2. Teorías del liderazgo

Warren Bennis en su libro *On Becoming a Leader* (1985), describe cómo la figura del líder ha evolucionado de un enfoque tradicional centrado en el control a uno moderno enfocado en inspirar a los seguidores (Bennis, 2009).

Este cambio refleja la complejidad creciente de los sistemas y relaciones sociales que han impulsado el interés académico por estudiar el liderazgo. Los expertos buscan entender esta evolución para identificar los atributos que hacen a un líder efectivo, dando lugar a numerosas teorías sobre el liderazgo.

La teoría del comportamiento, surgida en 1940, se centra en analizar las acciones y comportamientos de los individuos como claves para entender el liderazgo (Cruz et al., 2012).

Richard Daft, experto en comportamiento organizacional y gestión empresarial, plantea en su libro *La experiencia del liderazgo* (2006) dos principios esenciales de esta teoría: primero, que cualquier persona con comportamiento adecuado puede ser considerada un buen líder; segundo, que los comportamientos pueden aprenderse, sugiriendo que el liderazgo es accesible para muchos más individuos.

En 2013, un estudio de la Universidad de Iowa categorizó el comportamiento del liderazgo en tres tipos: laissez-faire, democrático y autoritario, ampliando la comprensión de cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en la dinámica organizacional. (Schuh et al., 2012).

- Laissez-faire: el propósito de este comportamiento es empoderar y delegar responsabilidades a los seguidores, mientras se fomenta una dinámica entre compañeros para alcanzar los objetivos de la compañía (Northouse 2018).
- Democrático: este comportamiento busca establecer comunicación entre líderes y seguidores, e involucrarlos en los procesos de toma de decisiones al delegar en ellos autoridad con el fin de fomentar su participación en el desarrollo de tareas y decisiones relevantes (Northouse 2018).
- Autoritario: en este enfoque, el líder ejerce un control centralizado al asignar tareas a los seguidores, quienes deben cumplir con las directrices impuestas por su superior (Northouse 2018; Schuh et al., 2012).

La teoría de la contingencia, desarrollada por Fiedler en 1967, postula que la efectividad del liderazgo depende significativamente del contexto y las circunstancias específicas en las que se encuentra el líder (Fiedler, 1967; Prindle, 2012).

Esta teoría argumenta que no hay un solo conjunto de características o comportamientos de liderazgo que sean ideales en todas las situaciones (Fred Edward Fiedler & Chemers, 1974). En cambio, sugiere que el estilo de liderazgo de una persona, siendo relativamente constante, debe ser emparejado con situaciones que se ajusten mejor a sus cualidades únicas.

Según Fiedler, un estilo de liderazgo puede ser muy efectivo bajo ciertas condiciones, pero si esas condiciones cambian, el mismo estilo puede volverse inefectivo. Por lo tanto, el objetivo detrás de la teoría de la contingencia era demostrar que la eficacia del liderazgo está condicionada por las circunstancias en las que se encuentra (Daft, 2006).

La teoría situacional, formulada por Hersey y Blanchard en (1996), sostiene que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo al nivel de madurez o desarrollo de sus seguidores. Como consecuencia, el líder adaptará su estilo de toma de decisiones ya sea delegando, participando, ordenando o persuadiendo, según las habilidades específicas de los seguidores (Northouse, 2018). Así, si los seguidores tienen pocas capacidades para desarrollar sus tareas el líder deberá dar instrucciones explícitas, pero si la disposición de los seguidores es más alta y aceptan la responsabilidad de sus tareas, el líder adaptará su estilo transándoles las responsabilidades a sus seguidores (Daft, 2006)

Esta teoría destaca que, aunque los líderes pueden compartir ciertos rasgos como carisma o disciplina, el éxito de su liderazgo se mide por su habilidad para adaptarse y responder adecuadamente a las diversas situaciones que enfrentan. Por tanto, la flexibilidad y la capacidad de ajustar el estilo de liderazgo según las necesidades específicas del grupo y de la situación son cruciales para alcanzar los resultados deseados (Northouse, 2018).

La teoría transformacional busca incentivar, inspirar y motivar a los seguidores para establecer una relación dinámica que ayude a alcanzar las metas de la compañía (Alsaeedi & Male, 2013).

Según Northouse (2018), la esencia de este liderazgo es la transformación de la organización, al alinear las metas de los seguidores con las del líder y el equipo (Bass & Riggio, 2005). Los cuatro componentes clave de este estilo son la influencia, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Deschamps et al., 2016). Este tipo de liderazgo implica fomentar un equipo unido y comprometido con una visión común y el éxito organizacional (Drago-Severson, 2012).

El liderazgo transaccional, según Daft (2006), se basa en un intercambio entre el líder y los seguidores, donde el líder ofrece recompensas a cambio del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Salazar (2006) y Gómez (2008) identifican dos aspectos principales de este liderazgo: la recompensa contingente, que ofrece incentivos a los empleados que alcanzan los objetivos, y la “dirección por excepción”, que implica sanciones y críticas a quienes no cumplen con las metas de la compañía. Aunque efectivo a corto plazo, este enfoque puede no fomentar la autonomía y la creatividad en la resolución de problemas (Contreras & Barbosa, 2013).

2.2. Liderazgo jerárquico

El liderazgo jerárquico (al que también se denominará liderazgo tradicional) en el entorno empresarial se basa en la idea de una estructura jerárquica clara y una distribución vertical del poder donde el líder juega un papel central en la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo se caracteriza por varios elementos: una estructura jerárquica bien definida, la toma de decisiones centralizada, las interacciones transaccionales entre el líder y los empleados, el ejercicio de poder y control por parte del líder, y el énfasis en el mantenimiento del orden y la estabilidad dentro de la organización.

En las organizaciones con un enfoque tradicional de liderazgo, la estructura organizacional más común para la coordinación de grupos y la toma de decisiones es la jerarquía vertical (Nadler et al., 1997).

Esta jerarquía suele ser representada en forma de pirámide, donde las responsabilidades y la autoridad se distribuye en diferentes niveles jerárquicos, las personas con mayor autoridad se sitúan en el nivel más alto de la pirámide, mientras que en la base, que integra a la mayoría de los empleados, el poder es menor. La estructura organizacional normalmente se compone de cuatro niveles:

- Altos directivos: incluye a las personas con mayor rango en las compañías como por ejemplo el director ejecutivo, están en la cúspide de la pirámide y son responsables de tomar decisiones clave en la empresa, como la gestión de activos de la compañía, la elaboración del plan corporativo (Widhiastuti, 2013).
- Directivos intermedios: también conocidos como gerentes de administración, tienen como principal deber supervisar la implementación operativa de las instrucciones establecidas por los altos directivos (Widhiastuti, 2013)

- Director de nivel operativo: es responsable de supervisar las actividades diarias y la ejecución de las instrucciones de los directivos dentro de un equipo o departamento concreto (Widhiastuti, 2013).
- Empleados: divididos en diferentes grupos o departamentos y supervisados por un gerente, se encargan de coordinarse y plantear soluciones para los problemas que puedan surgir dentro de su propio departamento (Sosa et al. 2004).

En este contexto, el poder en la toma de decisiones estratégicas y operativas se encuentra centralizado en un individuo, nivel jerárquico o equipo directivo. Desde este punto de vista, Fredrickson (1986) define la centralización como el grado en el cual la autoridad para tomar decisiones y supervisar las actividades se concentra en un punto específico de la estructura organizativa.

Así, una alta centralización en la toma de decisiones significa que las decisiones clave son tomadas por la alta dirección u otros niveles directivos de esa estructura organizacional (Pleshko, 2007).

El liderazgo tradicional suele seguir un estilo transaccional, donde los líderes utilizan incentivos para recompensar a los seguidores a cambio de que estos cumplan con las instrucciones y alcancen los objetivos de la compañía (Bass & Riggio, 2005; Burns, 1978).

Los directivos diseñan estrategias para asegurar que se sigan los procesos necesarios y se alcancen los objetivos deseados, por lo que un estilo de liderazgo directivo y orientado a la instrucción puede resultar más efectivo (Bass, 1985).

El liderazgo transaccional se centra principalmente en incentivar a los empleados mediante una relación basada en la jerárquica dentro de la compañía (de directivos a trabajadores) que se apoya en los comportamientos contingentes que dependen de la claridad de las responsabilidades, las cuales serán recompensadas o sancionadas según sus resultados (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2018; Bass & Riggio, 2005).

En el liderazgo tradicional los líderes que tienen un carácter más autoritario donde ponen especial énfasis en la disciplina, la obediencia y la unidad (Pellegrini & Scandura, 2008), tienen más probabilidad de lograr mayor eficacia operativa y coordinación efectiva al incentivar una estructura de toma de decisiones más centralizada (Sinha, 1984).

Algunos académicos sostienen que el liderazgo autoritario promueve un mejor rendimiento grupal o individual en situaciones que demandan una mayor eficiencia y coordinación (Jermier & Berkes, 1979). Del mismo modo, en su estudio sobre liderazgo directivo, Muczyk and Reimann (1987) analizaron las ventajas del liderazgo autocrático (variante del liderazgo autoritario) concluyendo que los directivos son más efectivos en contextos que demandan decisiones rápidas y decisivas. Además, en su estudio experimental, Rosenbaum and Rosenbaum (1971) hallaron que las personas que trabajan bajo presión logran mejores resultados cuando son liderados por jefes autoritarios.

El líder tradicional se esfuerza por mantener el orden y la estabilidad dentro de la organización, buscando minimizar la incertidumbre y el conflicto (Yukl, 2009). En ambientes especialmente desafiantes, las empresas podrían requerir un líder autoritario que sea capaz de asumir las responsabilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la compañía (Sinha, 1984). Así, la toma de decisiones totalmente centralizada permite estabilizar y acelerar el proceso de búsqueda de soluciones a problemas o desafíos, ya que la toma de decisiones queda en manos de unos pocos, pero a costa del rendimiento (Rivkin and Siggelkow 2003, Siggelkow and Rivkin 2005)

2.3. Liderazgo distribuido

2.3.1. Definición de liderazgo distribuido.

El liderazgo distribuido (también denominado compartido) surge de la necesidad de adaptarse a un mundo cada vez más complejo y desafiante. En este contexto, las teorías de liderazgo se ven obligadas a ajustarse a situaciones de cambios acelerados, innovación tecnológica disruptiva y creciente globalización. Esta nueva era del liderazgo se distancia progresivamente de las teorías de liderazgo tradicional, buscando desarrollar un liderazgo compartido, colectivo y colaborativo entre líderes y seguidores (Kukenberger & D’Innocenzo, 2019; Lee-Davies, 2013).

En su estudio sobre el liderazgo, Carson et al. (2007) exponen que el liderazgo distribuido se caracteriza por la distribución del liderazgo entre los miembros del equipo en lugar de centrarlo en un único líder. Por otro lado, Conger and Pearce (2003) lo definen como un proceso de influencia dinámico e interactivo entre personas de un mismo grupo cuyo objetivo es liderarse mutuamente con el fin de lograr las metas del grupo o de la organización, o ambas. Esta influencia suele involucrar la influencia de compañeros de

trabajo o la influencia jerárquica en diferentes direcciones, ya sea ascendente o descendente. Por ello, la diferencia principal con el liderazgo tradicional es que el proceso de influencia no es únicamente descendente de líderes a subordinados.

En el análisis más detallado sobre liderazgo compartido, destacan dos corrientes principales lideradas por Spillane et al. (2004) y el de Gronn (2002), quienes encabezan el debate actual sobre este tema.

Según Spillane et al. (2004), el liderazgo distribuido surge de la interacción entre líderes, seguidores y el contexto, siendo una práctica que implica la participación de las personas implicadas, algunas con título de líder y otras no. En este enfoque, el liderazgo no se ejerce de manera unilateral sobre los seguidores, sino que estos también son parte integral de la práctica de liderazgo. Por lo tanto, este tipo de liderazgo se enfoca principalmente en la dirección y en cómo esta influye en el liderazgo y en la mejora de la formación de las personas que trabajan en la organización (Spillane, 2005).

Gronn (2002) por su parte expone que el liderazgo distribuido puede ser entendido desde dos enfoques diferentes:

- La perspectiva numérica o agregada: considera que el liderazgo surge de la suma de conductas de liderazgo ejercidas por varios miembros de una organización o grupo, distribuyendo así el poder del liderazgo entre varios individuos en lugar de concentrarlo en una sola persona o nivel jerárquico.
- La perspectiva holística: entiende el liderazgo como una acción conjunta que engloba prácticas como la delegación, colaboración y democratización del liderazgo. Va más allá de las órdenes establecidas y donde el liderazgo se caracteriza por la emergencia espontánea del liderazgo a través de la colaboración entre los miembros del equipo.

Blanchard et al. (1997) resaltan que el éxito de un equipo no sólo se debe a un buen liderazgo, sino también a ciertas cualidades esenciales del equipo que facilitan el logro de objetivos organizacionales. Estas incluyen: unión, para fomentar una cultura de excelencia; consistencia en decisiones y actitudes que afectan el clima organizacional; participación activa de todos los miembros; justicia y transparencia en el liderazgo; compromiso del cuerpo directivo con los valores de la empresa; tolerancia al riesgo para

enfrentar desafíos y adaptarse a cambios; y valores compartidos como la adhesión a los principios corporativos y el enfoque en la calidad y bienestar de los empleados.

Por su parte, Benett et al. (2003) presentan tres componentes clave para la implementación del liderazgo distribuido:

- La sinergia producida por la interacción de un grupo de personas que trabajan juntas para potenciar sus iniciativas y fortalezas, generando una productividad colectiva mayor que la suma de sus esfuerzos individuales.
- Eliminar las restricciones y limitaciones del liderazgo permitiendo que cualquier persona, sin importar su posición jerárquica, puedan aportar consejos valiosos en la gestión de la empresa.
- Las habilidades y conocimientos no se concentran en unos pocos, sino que se distribuyen entre un mayor número de personas dentro de la organización.

De este modo, el elemento que realmente distingue al liderazgo distribuido del resto de formas de liderazgo es la primera característica, la cual resalta que el liderazgo compartido emerge de un grupo. Además de esta característica, caben destacar muchas otras como son: el control o autonomía, la estructura corporativa, el contexto en el que opera la empresa, tanto social como cultural, los agentes de cambio, los desafíos, el papel de los líderes formales e informales, la dinámica de trabajo dentro de los equipos y la resolución de los conflictos (Benett et al. 2003).

2.3.2. Factores que impulsan el liderazgo distribuido

Aunque la investigación sobre el liderazgo distribuido aún se encuentre en una etapa embrionaria, han surgido algunos beneficios y limitaciones notables de los estudios realizados.

Uno de los principales beneficios del liderazgo compartido es la sinergia y experiencia generadas, donde los líderes pueden aprovechar sus habilidades individuales (Miles & Watkins, 2007) mientras que las organizaciones se benefician de la diversidad de ideas en la toma de decisiones. Además, O'Toole et al. (2002) reconocen que, si los líderes unen sus habilidades, pueden enfrentar desafíos de manera más efectiva que si los enfrentaran individualmente.

Lee-Davies et al. (2007) señalan como el liderazgo distribuido permite aprovechar todo el talento de una organización, lo que les permite a las compañías ganar una ventaja competitiva única al capturar la máxima energía y entusiasmo del equipo (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003), llevando a un mejor rendimiento de los equipos (Carson et al., 2007; Mehra et al., 2006).

Según Blanchard et al. (1997), otro factor que impulsa el liderazgo compartido es el empoderamiento, caracterizado por ser un proceso estratégico que busca una relación de colaboración entre la organización y sus empleados, implica incrementar la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Las normas de la organización también juegan un papel fundamental dado que estas pueden ayudar a impulsar la implementación del liderazgo distribuido. Si la empresa incentiva el trabajo en equipo, es probable que el líder esté más inclinado a adoptar un estilo de liderazgo compartido (Mayo et al., 2003).

Por su parte, Carson et al. (2007) expone que el propósito compartido, el apoyo social y la voz son tres dimensiones fundamentales a la hora de impulsar el liderazgo distribuido.

Trabajar hacia un propósito compartido implica que los integrantes del equipo comparten una visión común sobre los objetivos de la compañía y se coordinan para asegurar que cada uno cumpla con sus metas individuales en función de esa meta. La investigación indica que los equipos con un propósito y metas compartidas tienden a estar más motivados, empoderados y comprometidos con su labor y con el equipo. Esto resulta en una mayor disposición de los miembros del equipo para asumir responsabilidades de liderazgo compartido (Avolio et al., 1996).

La tercera dimensión es la "voz". Carson et al. (2007) la describen como el grado en que los integrantes del equipo están informados sobre cómo se lleva a cabo el propósito del grupo. La alta presencia de voz en un equipo promueve el liderazgo compartido, donde el compromiso y la colaboración activa ayudan al equipo a alcanzar sus metas y a desafiarse mutuamente en la búsqueda de objetivos comunes. Principio del formulario

2.3.3. Factores que detienen el liderazgo distribuido

Aunque existen varios factores que impulsan la implementación del liderazgo compartido, también hay otros que limitan su aplicación.

En primer lugar, la resistencia al modelo puede complicar considerablemente su implementación. O'Toole et al. (2002) sostuvieron que esta resistencia tiene sus raíces en el condicionamiento cultural dentro de la organización. Los valores principales deben ser impulsados desde los niveles más altos de la organización hacia abajo. Steinert et al. (2006) concordaron en que la implementación del liderazgo compartido es un reto universal, subrayando que la implementación del liderazgo distribuido precisa de una preparación exhaustiva para superar las limitaciones del liderazgo tradicionales.

Otro desafío del liderazgo compartido es el proceso de toma de decisiones. En aquellos entornos donde la toma de decisiones se deposita en manos de varias personas que no comparten una misión común puede complicar llegar a un consenso, alargando el tiempo necesario para tomar decisiones (Miles y Watkins, 2007). Jackson (2000) señala que la mentalidad de los individuos, los potenciales conflictos y las metas profesionales de cara personas también pueden obstaculizar el proceso de tomar decisiones. Conger et al., afirman que la falta de una misión grupal clara y compartida impide el logro de cualquier objetivo (2007).

Katzenbach (1998) señala otras limitaciones importantes: la dificultad para establecer un propósito significativo, asegurar el compromiso con el rendimiento del equipo y garantizar la responsabilidad de los miembros en el liderazgo compartido.

Por su parte, Seibert et al., (2003) afirmaron que el liderazgo compartido solo mejora el rendimiento del grupo en determinadas circunstancias. Bligh et al. (2006) expresaron una opinión similar al afirmar que el liderazgo distribuido no es óptimo para todos los entornos laborales.

Vignolo (1998), afirma que la comunicación también puede ser un factor limitante en la implementación del liderazgo distribuido. Situaciones como la de no prestar atención al interlocutor, emitir un mensaje contradictorio y hacer suposiciones sobre los pensamientos y sentimientos de los compañeros pueden obstaculizar la comunicación en las relaciones.

2.4. Liderazgo agile

El liderazgo agile (liderazgo ágil) se define como un método de gestión que enfatiza la colaboración, la flexibilidad y la adaptabilidad, el liderazgo ágil busca gestionar equipos

y organizaciones de manera eficiente (Ribeiro & Fernandes, 2010). Los líderes en este marco se enfocan en promover la creatividad, la flexibilidad y el avance constante. Asimismo, el liderazgo ágil se centra en crear un entorno que permita a los equipos responder de manera ágil a las condiciones fluctuantes y a las demandas de los clientes (Horney et al., 2010).

En contraste con el liderazgo tradicional, que a menudo se concentran en un solo individuo, el liderazgo ágil distribuye la responsabilidad de liderar de manera dinámica entre todos los miembros del equipo. Esta distribución permite que los integrantes del equipo asuman roles de liderazgo según lo requieran las circunstancias y los objetivos cambiantes de los proyectos (Gren & Ralph, 2022).

El liderazgo ágil tiene sus raíces en la metodología ágil y en la necesidad de contar con líderes capaces de impulsar la transformación organizativa hacia modelos operativos más flexibles, colaborativos y centrados en la entrega de valor a los clientes. La metodología ágil, que surgió a principios de la década de 2000, apareció como una reacción a las limitaciones de los métodos tradicionales de gestión de proyectos, caracterizados por su rigidez y linealidad. En 2001, un grupo de desarrolladores de software creó el *Manifiesto Ágil*, definiendo los principios fundamentales de esta metodología que se centra en la colaboración, adaptación al cambio, entrega continua de valor y la satisfacción del cliente. Estos principios se basan en cuatro valores clave: priorizar a los individuos e interacciones sobre procesos y herramientas, valorar el software sobre la documentación extensiva, favorecer la colaboración con el cliente sobre negociación contractual y la respuesta al cambio por encima de seguir un plan fijo (Gren & Ralph, 2022).

A medida que sectores y áreas de negocio diversos adoptaban la metodología ágil, se hizo evidente la importancia de tener líderes capaces de guiar a las organizaciones en la adopción de estas prácticas ágiles. De esta necesidad surge la figura del líder ágil, cuyo rol es fundamental para navegar y dirigir con éxito la implementación de prácticas ágiles en la empresa. Un líder ágil crea y comparte una visión clara con todos los empleados, alineando al equipo hacia objetivos comunes y promoviendo una cultura que motiva el trabajo en equipo. Este estilo de liderazgo se caracteriza por fomentar la colaboración y la innovación, permitiendo que los empleados resuelvan problemas de manera conjunta. Además, empodera a su personal al proporcionar herramientas, recursos y apoyo

continuo, incluyendo formación y oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Flexible y abierto a la experimentación, este tipo de líder está dispuesto a aprender de los errores rápidamente y a hacer ajustes estratégicos para responder a las cambiantes demandas del mercado y del consumidor. Evalúa constantemente los procedimientos, identifica áreas de mejora y ajusta procesos para aumentar la eficiencia y la efectividad organizacional. Fundamentado en principios de transparencia, colaboración y adaptabilidad, también destaca por su capacidad para comunicar efectivamente, trabajar en equipo, construir confianza, mostrar empatía y manejar una sólida inteligencia emocional, habilidades cruciales para guiar a las organizaciones a través de tiempos de cambio e incertidumbre (Gren & Ralph, 2022).

El liderazgo ágil no se define estrictamente como una combinación del liderazgo distribuido y el liderazgo jerárquico, pero sí incorpora elementos de ambos en su enfoque. Este tipo de liderazgo se inspira en el liderazgo distribuido en su manera de fomentar la distribución de responsabilidades y autoridad entre los miembros del equipo. En un entorno ágil, se espera que los individuos y los equipos sean autónomos y tomen decisiones sin esperar instrucciones detalladas de los líderes tradicionales. Esta autonomía ayuda a acelerar la toma de decisiones y aumenta la agilidad del equipo.

El liderazgo ágil, en contraste con el liderazgo jerárquico, elimina la estructura de poder vertical característica del liderazgo tradicional, para incrementar la flexibilidad de los equipos. Sin embargo, sí introduce cierta estructura organizacional donde lejos de repartir el poder en diferentes niveles, busca definir roles específicos para cada individuo y equipo. Esto organiza la colaboración y la toma de decisiones de tal manera que se fomenta la autonomía y la responsabilidad individual dentro del equipo.

Similar al liderazgo tradicional, el liderazgo ágil reconoce la necesidad de cierta supervisión y orientación, aunque con un enfoque más flexible. El rol del líder ágil destaca por su función como mentor que guía al equipo de forma democrática, mantiene la visión del proyecto y asegura la adherencia a las prácticas ágiles. Este enfoque se adapta a las necesidades específicas del equipo y del proyecto, facilitando la gestión en entornos que son dinámicos y están en constante cambio.

3. INVESTIGACIÓN

Una vez analizados en profundidad los conceptos de liderazgo, liderazgo jerárquico, distribuido y agile, se procede a explorar cómo estos modelos impactan en la cultura organizacional de Valve Corporation, Microsoft Corporation y Spotify Technology S.A. Este análisis revelará su influencia en la toma de decisiones, innovación, adaptabilidad y satisfacción laboral, así como los factores que los impulsan o limitan. Además, se evaluará si la combinación de ambos estilos puede mitigar las debilidades de cada uno.

Aunque numerosas empresas podrían ilustrar estos estilos de liderazgo, se han seleccionado Valve Corporation, Microsoft Corporation y Spotify Technology S.A. para este estudio. A pesar de operar en distintas industrias, todas comparten cualidades clave como la innovación y el uso de tecnología, aspectos fundamentales para analizar el impacto y eficiencia de los modelos de liderazgo distribuido, jerárquico y agile en cada organización.

3.1. Valve Corporation

3.1.1. Historia y evolución de Valve Corporation.

Valve Corporation, fundada en 1996 por Gabe Newell y Mike Harrington, antiguos empleados de Microsoft Corporation, se ha consolidado como una fuerza líder en el sector del software de videojuegos. Conocida por sus enfoques innovadores, Valve tiene como objetivo revolucionar la experiencia de juego con productos excepcionales que cautivan a los usuarios (Puranam and Hakonsson, 2015). Valve comenzó desarrollando videojuegos, siendo Half-Life y Portal sus productos más reconocidos en la industria. Más tarde, se expandió a la distribución digital, estableciendo plataformas importantes como Steam, el portal de juegos en línea más grande, y Source, un popular entorno de programación de juegos (Valve Corporation, n.d.).

El éxito detrás de Valve Corporation se atribuye a su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico que demanda agilidad, innovación estratégica y adaptación continua al mercado. Según la entrevista realizada por Felin and Powell (2016), que incluyó conversaciones con miembros del equipo, el éxito de la empresa se debe a su diseño organizacional y los principios integrados en el *Manual para nuevos empleados*. Sirviéndose de su experiencia en Microsoft, Newell y Harrington comprendieron que la

clave para liderar en innovación residía en potenciar la iniciativa individual y de equipo. Observaron que las estructuras organizacionales más tradicionales caracterizadas por sus jerarquías rígidas y procesos estandarizados reprimirían la creatividad y la capacidad de respuesta rápida tan necesarias en un mercado que está en constante evolución. Es así, que decidieron optar por implementar una estructura organizacional plana, permitiendo que los equipos se autoorganicen y operen dentro de marcos abiertos para maximizar el potencial creativo de cada empleado.

3.1.2. Modelo de liderazgo distribuido en Valve Corporation

El modelo de liderazgo distribuido observado en Valve Corporation se caracteriza por su estructura organizativa poco convencional, muy diferente a los modelos jerárquicos tradicionales.

Estructura plana: La característica ausencia de jerarquía formal en Valve es su rasgo más sobresaliente. Este enfoque no convencional brinda a los empleados libertad de explorar nuevas ideas sin las restricciones típicas de las estructuras organizativas tradicionales, fomentando así una dinámica abierta y colaborativa dentro de la empresa (Puranam y Håkonsson, 2015).

Liderazgo informal: aunque los equipos en Valve carecen de líderes formalmente designados, es habitual seleccionar “líderes” temporales para los proyectos mediante un consenso informal. Estos líderes no se comportan como los jefes que se observan en estructuras organizativas más jerárquicas y tradicionales, sino como coordinadores y personas de referencia para resolver dudas, contribuyendo así a mantener al equipo alineado e informado. Como se menciona en el *Manual para nuevos empleados*, asumir un rol de liderazgo no implica un aumento salarial ni mayor prestigio (Skousen, 2011).

Toma de decisiones descentralizada: en Valve, la estructura organizativa brinda a los empleados una gran libertad en la selección de proyectos, fomentando significativamente su compromiso y motivación. Esta autoorganización permite la formación espontánea de equipos, donde los integrantes se agrupan por afinidad de intereses y el valor que puedan aportar, sin necesidad de que exista un líder que les asigne en diferentes proyectos. Esta práctica no solo fomenta un entorno colaborativo y resiliente, sino que también integra el aprendizaje continuo, parte integral de la cultura corporativa de Valve. Esta libertad

trae consigo mayor responsabilidad en la toma de decisiones, desde la elección de proyectos, hasta el manejo de desafíos y errores (Skousen, 2011).

Evaluación del rendimiento y recompensas: Valve posee un sistema de evaluación del desempeño gestionado por los propios empleados, quienes evalúan y clasifican el rendimiento de sus compañeros. Esta metodología no solo permite otorgar bonificaciones generosas a los empleados con mejor rendimiento, sino que también influye en la percepción del rendimiento tanto a nivel individual como grupal. Al involucrar a todos los empleados en el proceso de evaluación, se fomenta un entorno de responsabilidad compartida, fortaleciendo la cooperación y el compromiso mutuo dentro de la organización (Puranam y Håkonsson, 2015).

Cultura de alto rendimiento y mejora continua: en lo que respecta al proceso de contratación de nuevos empleados, Valve se centra en fortalecer constantemente la calidad del equipo existente. El equipo responsable de la selección debe priorizar la selección de aquellos candidatos que no solo sean altamente competentes, sino que también superen en habilidades y conocimientos a los actuales miembros del equipo. Esta estrategia es fundamental para mantener y potenciar el espíritu innovador y de alto rendimiento que distingue a Valve y asegurar que la empresa siga siendo líder en el sector (Skousen, 2011).

Para comprender tanto los impactos positivos como los negativos del liderazgo distribuido en empresas como la de Valve, se realizará un análisis detallado del *Manual para nuevos empleados* de la compañía.

3.1.3. Impacto positivo del liderazgo distribuido en Valve Corporation

Valve Corporation se beneficia de su estructura de liderazgo distribuido de diversas maneras.

Fomentar la innovación y creatividad: La estructura plana de Valve permite que los empleados disfruten de la libertad para explorar nuevas ideas, sin las limitaciones típicas de una jerarquía caracterizada por la planificación y el control. Mientras que dichas estructuras son útiles en grandes organizaciones como los cuerpos militares, en el sector del entretenimiento innovador pueden limitar significativamente el potencial de empleados talentosos con espíritu innovador. Por ello, según se destaca en el *Manual*

para Nuevos Empleados, Valve promueve un entorno que maximiza el potencial de sus empleados al permitirles elegir sus proyectos. Esta autonomía no solo refuerza su compromiso, sino que también alimenta una innovación constante y sin restricciones.

En Valve, la libertad otorgada a los empleados implica una gran responsabilidad, incentivándolos a asumir roles o emprender proyectos que consideren más adecuados para su desarrollo. Esta responsabilidad compartida no solo incrementa el compromiso y la satisfacción de los empleados, sino que también mejora su entorno laboral y fortalece su sentido de pertenencia dentro de la empresa. Adicionalmente, la cultura de Valve considera la libertad de cometer errores, como un componente esencial de su cultura, considerándolos como oportunidades para aprender y mejorar, en lugar de motivos de despidos. Esta cultura fomenta un entorno de trabajo seguro donde los empleados pueden experimentar y explorar nuevas ideas sin temor a represalias, fomentando una continua innovación y crecimiento.

Además de mejora el rendimiento y la adaptabilidad organizacional, la estructura "plana" de Valve facilita una respuesta rápida a las demandas del mercado y a las expectativas de los clientes. Esto permite realizar los ajustes estratégicos de manera eficiente sin enfrentar las limitaciones típicas de las empresas con estructura de liderazgo jerárquico que requiere múltiples niveles de aprobación. El alto rendimiento de Valve también se debe a su riguroso proceso de selección, enfocado en contratar personal altamente competente y experto. Según se señala en el *Manual para Nuevos Empleados*, el rendimiento de los empleados está directamente relacionado con los resultados de la compañía, con crecimientos anuales por contrato de hasta el 20%. Dado que cada nuevo empleado tiene un impacto significativo, contratar a personas menos capacitadas que el estándar podría afectar seriamente la integridad y el éxito de la empresa.

A diferencia del liderazgo jerárquico, el liderazgo distribuido que caracteriza a Valve optimiza el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. Este modelo otorga poder a los empleados que interactúan diariamente con los clientes para tomar decisiones basadas en lo que es más conveniente para los proyectos y la empresa, sin la necesidad de aprobación superior. Como resultado, se implementan soluciones más eficientes y alineadas con los intereses tanto de la empresa como de sus clientes. Este enfoque es

especialmente valioso en entornos donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales, y donde es crucial tomar decisiones rápidas y próximas a las operaciones reales.

3.1.4. Desafíos y limitaciones del liderazgo distribuido en Valve Corporation

Aunque la implementación de un liderazgo completamente distribuido en Valve ha traído beneficios significativos, también presenta desafíos y limitaciones específicas. Con el fin de obtener un panorama más amplio de estos problemas, se utilizará no solo el *Manual para Nuevos Empleados* de Valve, sino también artículos y entrevistas donde exempleados comentan los principales obstáculos a los que se enfrenta la compañía:

En diversos contextos, puede aparecer una clara divergencia entre las expectativas teóricas del liderazgo distribuido y su aplicación real (Martin et al., 2014). Esta desconexión también se señala en el *Manual para Nuevos Empleados* de Valve, donde se admite que los principios y métodos descritos no siempre se corresponden con la operativa diaria. Asimismo, Jeri Ellsworth, exempleada del departamento de hardware de Valve reafirmó este problema explicando que el manual presenta una visión demasiado idealizada de la empresa, destacando una discrepancia entre lo que se promete teóricamente sobre el liderazgo distribuido y su práctica efectiva (TheJenese, 2014).

La empresa reconoce enfrentar desafíos en la adaptación y desarrollo profesional de sus empleados. En el *Manual para Nuevos Empleados* señalan que, a pesar de haber creado un manual para facilitar la adaptación e integración de los nuevos trabajadores, reconocen que este recurso tiene sus limitaciones. Por ello, proponen mejorar esta situación a través de la implementación de un sistema de mentores, que no solo resuelva dudas de los nuevos empleados, sino que también les apoyen proactivamente en áreas donde necesiten desarrollarse, reforzando así su crecimiento profesional dentro de la empresa.

La ausencia de una estructura jerárquica tradicional en Valve Corporation puede dificultar la coordinación y la gestión de los proyectos. Los empleados tienen la libertad de elegir proyectos basados en sus intereses y habilidades, lo cual puede resultar problemático si los proyectos críticos no despiertan suficiente interés y, como resultado, no reciben los recursos necesarios para su éxito (Valve Corporation, 2012). Jeri Ellsworth destacó que la autoselección de proyectos causó dificultades para encontrar más miembros que

quisieran participar en su proyecto donde estaban trabajando en un videojuego de realidad aumentada. La dificultad para atraer desarrolladores de software se agravó debido a las altas bonificaciones que recibían aquellos que trabajan en proyectos de alto perfil, esto incentivó a los empleados a preferir estos proyectos más visibles, descuidando otros proyectos cruciales, pero menos atractivos, como el de Ellsworth (TheJenese, 2014).

El liderazgo distribuido en Valve, que se basa en una cultura de alto rendimiento y en sistemas de evaluación efectivos, también puede generar fricciones en el entorno laboral a través de las evaluaciones por compañeros. Este sistema tiende a crear presión y competencia entre los empleados, además de potenciar sesgos en las evaluaciones. La determinación de la compensación y la progresión profesional basada en la percepción de los compañeros puede provocar problemas de moral y percepciones de injusticia si no se administra con transparencia y equidad.

El liderazgo distribuido, aunque efectivo en equipos pequeños, complica la escalabilidad organizacional a medida que la empresa crece. Jeri Ellsworth (TheJenese, 2014) señaló que mientras este modelo resultó muy efectivo en su departamento de hardware formado por 20 personas, enfrentaba limitaciones significativas cuando se intentaba aplicar a toda la empresa, que contaba con aproximadamente 300 empleados.

La ausencia de una jerarquía tradicional en Valve puede llevar a una falta de controles y equilibrio, resultando en potenciales abusos de poder. A pesar de que oficialmente la empresa promueve un modelo de liderazgo "plano", en 2013 una exempleada reveló que bajo esta fachada existe una estructura de poder oculta formada por personas que influyen significativamente en la toma de decisiones y el destino de los empleados. Esta estructura oculta, ha sido comparada con un sistema feudal en el que "barones" poderosos ejercen gran influencia sin suficientes controles que limiten ese poder, llevando a decisiones arbitrarias que pueden afectar drásticamente a los empleados. Rich Geldreich, otro exempleado de Valve Corporation, describió cómo la empresa hace promesas grandiosas a los nuevos empleados, para luego despedirlos cuando ya no son necesarios. Incluso el fundador, Gabe Newell, a pesar de ser descrito en el Manual para Nuevos Empleados como "el MÁS, no tu jefe" (Valve Corporation, 2012), ejerce una influencia desproporcionada, contradiciendo la supuesta ideología de igualdad y planteando serias dudas sobre la equidad y transparencia en Valve (Spicer, 2018).

3.2. Microsoft Corporation

3.2.1. Historia y evolución de Microsoft Corporation.

En 1975, Bill Gates y Paul Allen fundaron Microsoft en Albuquerque, Nuevo México, con la convicción de que los ordenadores personales serían el futuro. En esa época, las máquinas de escribir eran la norma y los ordenadores apenas se conocían. Con una visión revolucionaria, Gates y Allen aspiraban a revolucionar la forma en que las personas trabajaban, asegurándose de que cada escritorio y hogar tuviera acceso a una computadora Microsoft (Microsoft Corporation, 2015).

Al examinar la trayectoria de Microsoft, se puede observar cómo su habilidad para adaptar y reestructurar eficazmente su estructura organizacional bajo el mandato de tres líderes principales ha sido fundamental. Esto no solo ha permitido a la compañía sobrevivir, sino también mantenerse relevante y transformarse de un desarrollador de software a un líder dominante en servicios en la nube y tecnologías emergentes.

Bill Gates, fundador y CEO de Microsoft hasta el 2000 se caracterizó por ser un líder táctico y estratégico que modeló la empresa según su visión (Bank, 2002). Su liderazgo autoritario y centrado en el control era fundamentalmente transaccional, enfocado en gestionar el rendimiento en entornos estructurados. Este estilo reactivo buscaba motivar a los empleados estableciendo expectativas claras y ofreciendo recompensas por alcanzarlas (Mohamed, 2019). Bajo el mandato de Gates, Microsoft Corporation creció y triunfó consolidándose en 1995 como líder del mercado de software para ordenadores de escritorio con productos icónicos como Windows y Office, y alcanzado una cuota de mercado del 95% (Chebolu & Nair, 2021), sin embargo, también se enfrentó a desafíos significativos. Durante períodos de cambio tecnológico y de mercado, Gates era particularmente defensivo con respecto a proteger el monopolio de Windows, lo que obstaculizó la capacidad de Microsoft de adaptarse a nuevas tendencias como el auge de Internet (Bank, 2001).

Bajo la dirección de Steve Ballmer (2000-2010), Microsoft perdió una parte significativa en su dominio de mercado, frente a competidores como Apple y Google (Yarow, 2010). Durante este período, los productos existentes de Microsoft continuaron perdiendo cuota de mercado y los nuevos lanzamientos no lograban despegar. Como resultado, en 2010, la participación de mercado de Microsoft había caído al 70% (Shah, 2019).

Los directivos de Microsoft comunicaron a la alta gerencia que la falta de innovaciones de calidad, a diferencia de Google y Apple, era la principal razón del declive de la compañía. Este argumento se reforzó en encuestas semestrales a empleados, que revelaron una falta de disposición para trabajar en equipo. Esto llevó a la necesidad de cambiar la cultura organizacional de Microsoft para promover la innovación, la colaboración y el desarrollo profesional (Chebolu & Nair, 2021).

En 2014 (hasta la actualidad), Satya Nadella sucede a Ballmer como CEO (Microsoft Corporation, 2015). Con una visión enfocada en la innovación, se propuso transformar la cultura corporativa de la compañía y redirigir el desarrollo de productos hacia la computación en la nube y la inteligencia artificial (Chebolu & Nair, 2021). Bajo el liderazgo de Nadella, se ha fomentado una cultura basada en la confianza, colaboración y la empatía, esencial para la mejora de la colaboración entre equipos y potenciar la productividad e innovación de la compañía (Microsoft Corporation, 2024). Estos cambios no solo han incrementado la rentabilidad de Microsoft, sino que también han mejorado la percepción pública del liderazgo de la empresa (Prakash et al., 2021).

3.2.2. Modelo de liderazgo jerárquico en Microsoft Corporation

El modelo de liderazgo jerárquico en Microsoft Corporation ha experimentado una notable evolución desde sus inicios. Durante la era de Bill Gates, la empresa se consolidó como un gigante tecnológico; sin embargo, su modelo de liderazgo tradicional y la cultura corporativa que se instauró durante este período llevó a desafíos que se visibilizaron en los años de liderazgo de Steve Ballmer (Ibarra & Rattan, 2016). Sin embargo, con la llegada de Satya Nadella en 2014, se inició una transformación cultural significativa que no solo revitalizó la empresa, sino que también la reposicionó entre las cinco principales empresas mejor valoradas por los profesionales en tecnología (Chamberlain, 2017).

Antes de la llegada de Nadella como CEO de Microsoft Corporation, la cultura de la compañía se caracterizaba por una intensa competencia interna entre empleados y una política de “stack ranking”, elementos que acentuaron los problemas internos de la compañía y fomentaban una rigidez estructural que obstaculizaba la innovación. El "stack ranking" era un sistema de evaluación de desempeño que clasificaba a los empleados en categorías que iban desde "superior" hasta "pobre", asignando forzosamente calificaciones bajas a uno de cada diez trabajadores, sin considerar su verdadera

contribución. Este sistema limitaba la colaboración, ya que los empleados temían que compartir sus ideas pudieran perjudicar sus clasificaciones. Como resultado los empleados priorizaban el rendimiento individual en detrimento de la calidad y el impacto colectivo del trabajo, promoviendo un ambiente competitivo donde los empleados eran recompensados no solo por sus éxitos sino también por el fracaso de sus colegas, lo que deterioraba la moral y limitaba la capacidad de innovación dentro de la empresa (Eichenwald, 2012).

El liderazgo de Ballmer enfrentó críticas por resistirse a la innovación abierta y por una incapacidad para adaptarse rápidamente a los mercados emergentes, como los smartphones y la tecnología de libros electrónicos (Eichenwald, 2012). Aunque los ingresos de Microsoft triplicaran y los beneficios duplicaran bajo el mandato de Ballmer, el valor de las acciones de la compañía no mostró mejoras significativas y la cultura corporativa se deterioró notablemente (McCracken, 2017).

Desde su incorporación como CEO de Microsoft en 2014, Satya Nadella ha dirigido la empresa con un modelo de liderazgo jerárquico que, si bien sigue algunas estructuras tradicionales, introduce un enfoque significativamente más inclusivo y colaborativo. Asumiendo el mando en un momento en que la cultura de Microsoft era percibida como rígida y altamente competitiva, Nadella se propuso transformar esta dinámica para fomentar la creatividad y la innovación. Entre los cambios introducidos cabe destacar:

Nadella ha dado prioridad a la transparencia y al diálogo en Microsoft, motivando tanto a empleados como a líderes a colaborar y enriquecer mutuamente sus ideas (Nadella, 2017). Esto representó un cambio respecto a las prácticas anteriores, que a menudo limitaban la comunicación y promovían la competencia interna. Para 2017, Nadella ya podía observar un cambio evidente en la cultura de la empresa, reflejado también en los comentarios positivos de los empleados. Ellos destacaron una mejora en la cooperación entre diversos grupos de la compañía, evidenciando un progreso significativo en cómo los equipos se integraban y trabajaban juntos.

Introducción de un equipo de liderazgo senior Nadella mantiene un liderazgo jerárquico donde la toma de decisiones está centralizada en manos de un equipo directivo, sin embargo, su estrategia incluyó introducir el equipo de liderazgo senior (“Senior Leadership Team”), seleccionando líderes competentes y comprometidos con una cultura

de respeto mutuo y colaboración. Estos líderes juegan un papel crucial en el fomento de relaciones tanto internas como externas y en la dirección de la transformación cultural de la empresa, lo que ha mejorado la agilidad y la capacidad de respuesta de la organización en un mercado en constante cambio (Ibarra & Rattan, 2016).

Nadella ha revitalizado el liderazgo de Microsoft incorporando a líderes de empresas recientemente adquiridas, quienes, nacidos en una era digital centrada en la nube y lo móvil, aportan una perspectiva innovadora. Su activa participación, realizando preguntas y compartiendo sus experiencias, ha impulsado significativas mejoras en la empresa (Nadella, 2017).

Como parte de su enfoque renovado hacia una "obsesión por el cliente", Microsoft ha incentivado a sus empleados a interactuar directamente en el terreno con los clientes para entender mejor sus experiencias y necesidades. Después de un año de implementar "experiencias inmersivas", la empresa seleccionó a un grupo clave de clientes de diversos sectores, tratándolos más como socios que como meros clientes. Quince ejecutivos de Microsoft visitaron estas organizaciones para dialogar sobre sus desafíos, descubriendo que el aprendizaje en situaciones reales y la resolución conjunta de problemas resultaban más efectivos que los tradicionales ejercicios de equipo o las discusiones en retiros (Cable, 2019).

El cambio de mentalidad en el liderazgo de Satya Nadella en Microsoft, de un enfoque de "sabelotodo" a "aprendetodo". Inspirado por el libro *Mindset: The New Psychology of Success* de Carol Dweck, Nadella adoptó y promovió la idea de la mentalidad de crecimiento (Nadella, 2017) con la idea de transformar la cultura corporativa de la compañía en un entorno de aprendizaje dinámico. Esta perspectiva se basa en la creencia de que los empleados tienen el potencial de evolucionar y progresar constantemente. Al proponer este cambio en la mentalidad de sus empleados, Nadella busca impulsar a la empresa hacia adelante, fomentando la innovación y la búsqueda de las próximas grandes ideas. Este enfoque no solo busca mejorar las habilidades y capacidades individuales, sino que también tiene como objetivo orientar a toda la organización hacia un camino de desarrollo continuo y éxito perdurable (Nadella, 2017).

Pilares de cultura organizacional: la obsesión por el cliente, la diversidad y la inclusión, y el concepto de "One Microsoft". El enfoque en la obsesión por el cliente propone que

los empleados de Microsoft incrementen su curiosidad y deseo por entender y satisfacer las necesidades de los clientes a través de tecnología innovadora, escuchando activamente y aprendiendo del exterior para traer nuevas ideas a Microsoft. En cuanto a diversidad e inclusión, Nadella sostiene que, para cumplir con la misión de servir a todo el planeta, es esencial que la fuerza laboral de Microsoft refleje la diversidad global, para garantizar que una amplia variedad de opiniones y perspectivas sean consideradas en el proceso de toma de decisiones. En relación con el término “One Microsoft”, Nadella enfatiza la importancia de ver a la empresa como una entidad unificada, en lugar de una agrupación de distintos grupos independientes donde todo el equipo esté alienado con la misión de la empresa, promoviendo una visión compartida donde se consideren parte de un equipo unificado, más que meros participantes en reuniones aisladas (Nadella, 2017).

Reforma sistema de desempeño: Además, Microsoft eliminó el sistema de clasificación por rendimiento que tanto dañó la moral y el crecimiento de Microsoft, reemplazándolo por un modelo de "retroalimentación continua y coaching". El proceso de compensación también fue modificado, otorgando a los gerentes mayor autonomía sobre los presupuestos de compensación, permitiéndoles distribuir bonificaciones a su criterio (Ewenstein et al., 2016).

3.2.3. Impacto positivo del liderazgo jerárquico en Microsoft Corporation

Bajo el liderazgo de Satya Nadella, Microsoft ha logrado varios resultados positivos significativos que han redefinido la compañía y fortalecido su posición en el mercado global. Algunos de los más destacados incluyen:

Atracción de talento: Microsoft se ha convertido en un imán para los mejores talentos en ingeniería, posicionándose entre las cinco mejores empresas de inteligencia artificial preferidas por los empleados. Además, Nadella ha logrado una alta aprobación de los empleados, con un índice del 95% en Glassdoor, factor que refleja la efectividad de su gestión y el impacto positivo de su liderazgo en la cultura corporativa de Microsoft (Chamberlain, 2017).

Cambio cultural: Satya Nadella ha impulsado un cambio cultural significativo en Microsoft, centrado en la innovación y el crecimiento (Nadella, 2017). Este cambio se ha

manifestado en la adopción de una “mentalidad de crecimiento”, que ha transformado la forma en que la empresa ve los errores: ahora se consideran como oportunidades de aprendizaje, lo cual ha mejorado significativamente la capacidad de innovación y adaptabilidad de los empleados. Este enfoque resulta particularmente relevante en las interacciones de la compañía con sus desabolladores. Scott Hanselman, vicepresidente de Microsoft responsable de la comunidad global de desarrolladores, menciona que antes de Nadella, Microsoft tenía la costumbre de imponer a los desarrolladores el uso de su conjunto completo de tecnologías. En cambio, ahora se permite a los desarrolladores elegir los componentes que desean utilizar y se busca activamente su opinión sobre las funcionalidades que desean que Microsoft desarrolle (Kahn, 2024).

Satya Nadella ha revolucionado Microsoft al reemplazar la mentalidad rígida de sus antecesores con una flexibilidad estratégica que ha permitido a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos del mercado, manteniéndola a la vanguardia de la innovación tecnológica y reforzando su posición como líder en la industria (Kahn, 2024). Su flexibilidad estratégica se puede observar en operaciones como la exitosa integración de nuevas adquisiciones como LinkedIn y GitHub, que no solo han enriquecido la base de conocimientos de Microsoft, sino que también han ampliado su influencia en nuevas áreas de negocio. Además, ante la creciente importancia de la inteligencia artificial, Nadella ha puesto un fuerte énfasis en este campo colaborando con OpenAI y desarrollando tecnologías propias que han mantenido a Microsoft a la vanguardia en este campo crucial (Kahn, 2024). Además, bajo la exitosa estrategia de Nadella, Microsoft ha superado a competidores históricos como Apple en términos de valor de acciones y rendimiento de mercado (Richter, 2024), al tiempo que ha fomentado colaboraciones con rivales como Apple y Google para maximizar el valor para sus clientes (Nadella, 2017).

Crecimiento en valor de mercado: Cuando Satya Nadella se convirtió en CEO de Microsoft en 2014, enfrentó varios retos importantes: la compañía había quedado rezagada en la transición hacia los dispositivos móviles, el lanzamiento de Windows 8 había resultado ser un fracaso y el mercado de PCs, que había sido el centro del negocio de Microsoft, estaba en declive. A través de decisiones estratégicas clave, como enfocar a Microsoft hacia sectores tecnológicos emergentes y de alto crecimiento, especialmente hacia la infraestructura de servicios y la nube, logró que los ingresos del negocio de la nube de Microsoft alcanzaran los \$90 mil millones en el último año fiscal (2023),

marcando un hito crucial en la historia de la empresa. Bajo su liderazgo durante una década, Microsoft no solo se ha convertido en la empresa pública más valiosa del mundo, sino que también ha visto un crecimiento impresionante del 969% en el precio de sus acciones desde que Nadella asumió el mando. Este aumento es notablemente superior al crecimiento del 173% del índice S&P 500 en el mismo período, resaltando el rendimiento excepcional de Microsoft en el sector tecnológico (Richter, 2024).

3.2.4. Desafíos y limitaciones del liderazgo jerárquico en Microsoft Corporation

En Microsoft, los desafíos y limitaciones del liderazgo jerárquico han sido especialmente evidentes bajo el mandato de Bill Gates y Steve Ballmer, quienes implementaron un estilo de liderazgo que, aunque efectivo en momentos de crecimiento y estabilidad, demostró limitaciones ante rápidos cambios tecnológicos y de mercado.

Entre los desafíos y limitaciones más notables en la era pre-Nadella caben destacar las siguientes:

La rigidez organizacional en Microsoft, caracterizada por una estructura jerárquica tradicional, limitó la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios rápidos en el mercado tecnológico. Aunque esta rigidez fue efectiva durante los ciclos de crecimiento y estabilidad inicial de la compañía, en su etapa de madurez se tradujo en una resistencia al cambio y una falta de adaptabilidad al mercado, lo que inhibió la innovación. Esto se reflejó en la cultura laboral, donde el objetivo principal de los empleados era entregar proyectos a tiempo y con buenos resultados en lugar de desarrollar su creatividad e ideas.

La falta de oportunidades para el desarrollo personal y profesional llevaron a una disminución de la motivación de los empleados que se traduciría en una alta rotación de personal talentoso que busca desarrollar su talento en entornos más dinámicos y flexibles. Esto se evidenció cuando con encuestas semestrales realizadas a empleados, que revelaron una falta de deseo de trabajar en equipo lo que llevó a una falta de innovación, colaboración y desarrollo profesional en Microsoft (Chebolu & Nair, 2021).

Sin embargo, como se ha analizado anteriormente, Satya Nadella ha logrado superar estas dificultades transformando la estrategia corporativa y abandonando el modelo de

liderazgo jerárquico rígido para adaptarse a un entorno empresarial moderno y dinámico, particularmente en la industria tecnológica.

A pesar de los avances logrados con su cambio estratégico, Satya Nadella sigue enfrentando desafíos relacionados principalmente con la integración y adaptación de la cultura de crecimiento y desarrollo en Microsoft, especialmente en la gerencia media. Aunque los empleados y líderes senior se muestran entusiastas y alineados con la nueva dirección cultural, muchos gerentes medios no han adoptado completamente la mentalidad de crecimiento necesaria para fomentar los valores de aprendizaje y colaboración esenciales para lograr la transformación cultural deseada (Nadella, 2017).

Esto ha resultado en desafíos como la falta de priorización en el desarrollo y movilidad del talento, evidenciando una desconexión entre la visión de la alta dirección y las prácticas de la gerencia media, a pesar de los esfuerzos por fomentar un ambiente de aprendizaje y empoderamiento (Nadella, 2017). Además, la resistencia al cambio cultural de la compañía sigue siendo un obstáculo significativo incluso después de varios años de esfuerzo. Se reconoció que aún es complicado lograr que todos los miembros de la organización adopten y apliquen los cambios propuestos, proceso que se complica aún más debido a los sesgos individuales (Ibarra & Rattan, 2016).

3.3. Spotify Technology S.A.

3.3.1. Historia y evolución de Spotify Technology S.A.

Spotify Technology S.A., fundada en 2006 en Suecia por Daniel Ek y Martin Lorentzon, ha transformado significativamente la industria musical. Desde sus inicios, la empresa se distinguió de otras plataformas musicales no solo por ofrecer streaming de música, sino por mejorar la experiencia de sus oyentes mediante servicios de personalización basados en datos (Agnihotri & Bhattacharya, 2019).

La estrategia de expansión de Spotify comenzó con cautela, entrando primero en el mercado europeo en 2008 y posteriormente el estadounidense en 2011 mediante un sistema exclusivo de "solo por invitación". Esta estrategia no solo generó una percepción de exclusividad, sino que también impulsó una poderosa publicidad de boca en boca que incrementó su popularidad (Agnihotri & Bhattacharya, 2019). En 2018, Spotify salió a la

Bolsa de Valores de Nueva York, alcanzando una valoración de 26.5 mil millones de dólares en su primer día (Denning, 2018).

En cuanto a su estructura de ingresos, Spotify adoptó dos modelos: un modelo freemium, que permite a los usuarios acceder a música gratuita con publicidad, y un modelo premium, que ofrece una experiencia sin anuncios mediante una tarifa de suscripción. Desde 2014, los ingresos han crecido constantemente, destacando una clara preferencia de los consumidores por una experiencia de usuario libre de interrupciones (Goodwater, 2018).

El éxito de Spotify impulsó una transformación importante en su estructura organizativa para acomodarse a un entorno dinámico y promover la agilidad en sus equipos de ingeniería. Según Holbeche (2018), las organizaciones ágiles son aquellas capaces de ajustarse creando una nueva alineación cuando cambia el entorno. Spotify adoptó métodos innovadores al enviar a sus ingenieros a conferencias sobre estructuras organizativas agile, donde estos no solo se capacitaron sino también hicieron valiosas conexiones con especialistas de empresas de vanguardia como Netflix y Google. Motivados por estas experiencias, los ingenieros de Spotify comenzaron a implementar nuevas ideas, pasando de una estructura organizativa tradicional a una más flexible basada en escuadrones (como se explica en detalle a continuación).

Esta adaptación fue descrita por Henrik Kniberg, un coach de agile en Spotify, quien explicó: “La mayor parte de nuestra estructura no fue diseñada de antemano. Evolucionamos haciendo muchos experimentos y teniendo una cultura amigable con el cambio” (Agnihotri & Bhattacharya, 2019).

3.3.2. Modelo de liderazgo agile de Spotify Technology S.A.

El modelo de liderazgo de Spotify es predominantemente jerárquico en toda la organización, excepto en los equipos de Investigación y Desarrollo (I+D), donde se implementa un liderazgo agile. Este modelo de liderazgo agile, conocido como “modelo Spotify” se caracteriza por un fuerte énfasis en la autonomía, la agilidad y la colaboración. El modelo está diseñado para adaptarse y evolucionar según las necesidades específicas de la empresa y el contexto operativo, conservando elementos clave que sostienen su esencia. Esto facilita un entorno propicio para la innovación y una respuesta dinámica a los cambios del mercado, lo que ayuda a mantener a la organización flexible y

competitiva. Antes de explicar el modelo de liderazgo de Spotify conviene entender su estructura organizacional.

El modelo Spotify se creó para implementar el desarrollo ágil entre cientos de desarrolladores organizados en 30 equipos repartidos en diferentes ciudades (Kniberg & Ivarsson, 2012). Esta estructura se organiza en escuadrones, departamentos, gremios y tribus (Kniberg & Ivarsson, 2012; Fernandes, 2017), Spotify tiene varios escuadrones que, aunque operan con cierta independencia, mantienen una fuerte alineación. En el modelo operativo de Spotify, cada escuadrón se autoorganiza y selecciona los métodos ágiles que mejor se ajustan a sus preferencias, operando de manera autónoma. Estos escuadrones se encargan de dos tipos de misiones: una permanente, que está alineada con la estrategia a largo plazo del producto, y otra temporal, que se revisa y ajusta cada trimestre para adaptarse a las necesidades cambiantes y a los objetivos a corto plazo (Fernandes, 2017). Esta autonomía se refleja en la capacidad del escuadrón de saltarse ciertas capas de altos cargos y tomar decisiones colectivamente (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Los líderes de los escuadrones tienen como labor definir los problemas a resolver y entender las causas de estos, mientras que la obligación de los escuadrones es colaborar para encontrar las soluciones óptimas para estos desafíos (Fernandes, 2017). Cada escuadrón cuenta con la ayuda de un coach ágil, que actúa como un mentor ayudando a mejorar los métodos de trabajo del equipo y un Propietario del Producto (“Product Owner” – PO) encargado de priorizar tareas y asegurarse de sincronizar la lista de pendientes del producto para cada escuadrón. Además, los POs trabajan en conjunto para mantener a las diferentes partes alineadas con la dirección estratégica de la organización (Kniberg & Ivarsson, 2012).

Por otro lado, una tribu consiste en una agrupación de escuadrones, cada uno compuesto por menos de 100 personas, diseñada para potenciar la colaboración y reducir las dependencias que pueden obstaculizar el avance del escuadrón. Las reuniones de tribu se organizan regularmente para compartir avances y aprendizajes (Kniberg & Ivarsson, 2012). Cada tribu posee un líder de tribu (“Tribe Leader” – TL) y alberga varios departamentos formados por individuos con habilidades similares y competencias relacionadas que se reúnen para resolver problemas compartidos. Estos departamentos

actúan como un elemento que unifica a la organización, sin sacrificar su autonomía. Si bien los departamentos se localizan siempre dentro de una tribu, los gremios son agrupaciones con un alcance más amplio que se encargan de compartir conocimientos, herramientas, código y prácticas a lo largo de toda la organización (Kniberg & Ivarsson, 2012).

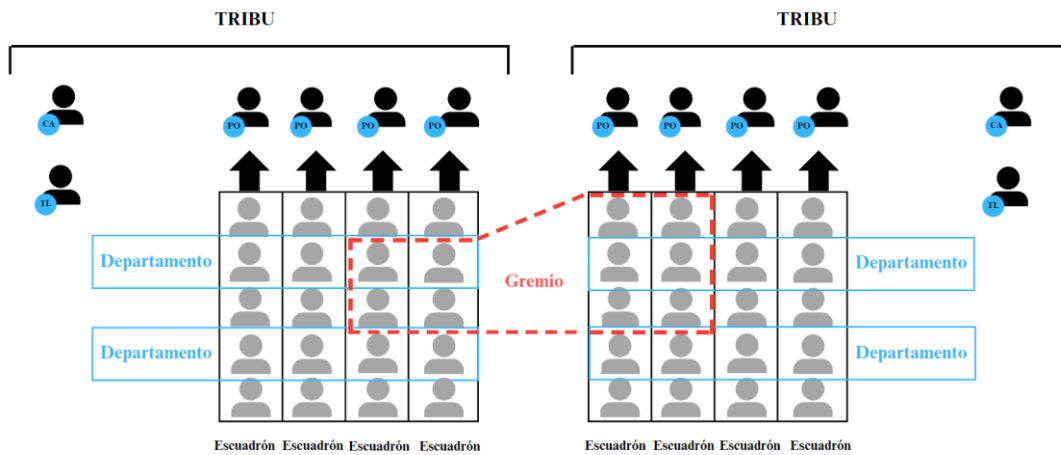


ILUSTRACIÓN 1: ORGANIZACIÓN CORPORATIVA SPOTIFY TECHNOLOGY S.A.

Las cualidades principales que caracterizan el modelo de liderazgo de Spotify son:

La autonomía del escuadrón es un componente esencial en el modelo de liderazgo de Spotify, permitiendo que cada escuadrón determine sus propias acciones y métodos. Para garantizar una autonomía efectiva, es crucial que cada escuadrón esté alineado con una misión específica, una estrategia clara, objetivos a corto plazo y coordinación con otros escuadrones (Salameh & Bass, 2018). Aunque existen dependencias inevitables entre los escuadrones, estas no deberían convertirse en limitantes para la actividad operativa de la compañía (Kniberg & Ivarsson, 2012). Para ello, Spotify implementa estrategias como el Scrum de Scrums, donde representantes de diferentes escuadrones se reúnen regularmente para compartir avances y discutir los desafíos a los que se enfrentan sus equipos. Además, se incentivan reuniones dentro del propio equipo más pequeñas y enfocadas, permitiendo la coordinación efectiva solo cuando es necesario (Paasivaara et al., 2012).

En Spotify, la alineación de los escuadrones asegura que todos comprendan y se comprometan con la estrategia y objetivos organizacionales a través de interacciones centradas en el equipo más que en tácticas individuales. Cada escuadrón goza de

autonomía para decidir qué construir y cómo hacerlo, fomentando la colaboración y la innovación. A pesar de esta autonomía, es crucial que los escuadrones se mantengan alineados con la misión global, la estrategia del producto y los objetivos a corto plazo (Fernandes, 2017). Una herramienta clave para asegurar la alineación entre las misiones de los diferentes escuadrones y la misión general de la organización en Spotify son las reuniones regulares entre los Propietarios de Producto. Estas reuniones facilitan la coordinación y la coherencia estratégica, permitiendo que cada escuadrón comprenda y contribuya efectivamente hacia los objetivos comunes. Esta práctica promueve una comprensión unificada y permite ajustes dinámicos en las estrategias y tácticas de cada equipo, alineándolas con la visión y las metas de la empresa (Salameh & Bass, 2018).

Daniel Ek, fundador y CEO de Spotify, promueve una cultura de experimentación constante y aprendizaje continuo dentro de la compañía. Ek subraya la necesidad de cometer errores más rápido que la competencia, considerando esencial que los ejecutivos de Spotify no solo demuestren innovación continua, sino que también inculquen esta mentalidad en sus equipos. Para fomentar una capacidad de innovación a lo largo de la organización, Ek recomienda iniciar con proyectos internos que estén alineados con la estrategia corporativa y que resalten la importancia de la experimentación creativa en todos los niveles. Estos proyectos deben enfocarse en la rápida identificación de errores y en el aprendizaje de los fracasos para propiciar el progreso (Henley, 2021). Adicionalmente, Spotify ha desarrollado una herramienta denominada "el muro del fracaso", donde los equipos exponen sus errores para que toda la organización pueda aprender de ellos, acelerando así el proceso de mejora y asegurando el éxito en el lanzamiento de nuevos productos (Mankins & Garton, 2017). Este enfoque no solo acelera el desarrollo y la innovación, sino que también tiene un impacto psicológico positivo al fomentar un ambiente de transparencia y confianza. Alentar a los empleados a compartir abiertamente sus fallos disminuye la tendencia a ocultarlos y promueve un espíritu de colaboración y apoyo mutuo.

Johanna Bolin Tingvall, directora Global de Aprendizaje y Desarrollo, Crecimiento del Talento y CommunityX en Spotify, expone cómo se maneja el fracaso dentro de la empresa. En Spotify el fracaso se percibe como un elemento fundamental del aprendizaje, donde cada error se considera una oportunidad para el crecimiento personal y profesional. Bolin enfatiza que un fracaso del que no se aprende es realmente un error. Por esta razón,

la compañía incentiva activamente la experimentación de nuevas ideas y cultiva una mentalidad de crecimiento que reconoce el potencial de mejora continua en cada persona. Esta filosofía promueve la interpretación de los errores como pasos cruciales hacia el éxito, convirtiendo cada intento fallido en una valiosa enseñanza (2017).

Una figura fundamental en el modelo de liderazgo agile de Spotify es la del coach agile (coach ágil – CA). En el estudio desarrollado por Gisela Backlander donde se entrevistaron a 16 coaches agile de Spotify se busca entender la función de este rol, así como su importancia en el orden organizacional (2019).

Los coaches ágiles suelen estar integrados en una tribu y colaboran con múltiples escuadrones dentro de esta, apoyando también a la tribu en su conjunto en colaboración con otros coaches y líderes. Cada coach ágil adopta un estilo y enfoque particular, que se ajusta a las necesidades específicas del equipo y a sus propias preferencias personales. Este rol no es de gestión, sino que se enfoca en diversas funciones presentadas a continuación.

El objetivo principal de los coaches ágiles es **crear un entorno adaptativo** donde los equipos puedan optimizar sus métodos de trabajo, sentirse autónomos y responsables de sus tareas, y estar motivados. Según los propios coaches ágiles, su función es apoyar a los equipos para que estos puedan generar valor de manera efectiva. Esto implica no solo lograr resultados óptimos en términos de desempeño del equipo, sino también fomentar interacciones saludables y productivas tanto dentro del equipo como entre diferentes equipos.

Los coaches ágiles ejercen un **liderazgo habilitador** con el objetivo de establecer dinámicas que promuevan espacios adaptativos en los equipos. Este tipo de liderazgo implica una dedicación para desarrollar habilidades como la empatía y la capacidad de asumir la perspectiva de otros con el fin de entender mejor a todas las partes implicadas, y para fomentar la autoconciencia. Además de cultivar esa empatía, también incentivan a los miembros de las tribus a que reflexionen sobre cómo sus acciones afectan a otros y para que estén más atentos a las necesidades de sus compañeros fortalece la interdependencia mutua. Esto no solo mejora la cooperación y el entendimiento cruzado dentro de las tribus, sino que también construye un entorno en el que todos se sienten

comprometidos y responsables del éxito colectivo, favoreciendo un sistema más integrado y resiliente.

Los coaches ágiles desempeñan un papel crucial en **impulsar y apoyar a otros líderes** dentro de la organización, como el PO y el líder de departamento. Por un lado, el coach agile trabajar con un PO, especialmente en equipos que están en las primeras etapas de formación, influyendo positivamente en la dinámica del equipo sobre todo cuando el PO proviene de un entorno más tradicional. En estos casos el coach agile es fundamental para facilitar el proceso de adaptación donde se requiera un "desaprendizaje" de prácticas anteriores para adoptar un enfoque más democrático y abierto en la gestión y la comunicación de información. Por otro lado, el coach ágil ofrece soporte a los líderes de departamento, por ejemplo, en la resolución de conflictos interpersonales. Esto puede incluir preparar a un líder de departamento para una conversación difícil con un miembro del equipo, asegurando que la comunicación sea efectiva y constructiva.

El **diálogo regular entre los tres líderes clave** —el PO, el líder de departamento y el coach ágil— es esencial para mantener una coordinación efectiva y para abordar cualquier asunto relacionado con los equipos a su cargo. Estas reuniones permiten una discusión continua sobre estrategias, desafíos y progresos, fortaleciendo el enfoque colaborativo en la gestión y desarrollo de los equipos.

Otra labor clave del líder agile es la de **observar al equipo**. Este es un proceso activo y estratégico que va más allá de la simple vigilancia. El coach debe estar atento y sensible a la dinámica del equipo, con una disposición a captar cualquier cambio o necesidad emergente en el momento, el cual requiere un alto grado de conciencia situacional y empatía, permitiéndole al coach identificar no solo qué está sucediendo, sino también el contexto emocional y relacional en el que se desarrollan los eventos.

La clave de una observación efectiva radica en el juicio continuo del coach sobre **cuándo es apropiado intervenir y cuándo es mejor mantenerse al margen**. Este equilibrio permite a los miembros del equipo experimentar y resolver problemas por sí mismos, lo cual es vital para su desarrollo y autonomía.

Tras un proceso detallado de observación, a menudo se dedican a **cuestionar y reflejar lo que perciben** en el equipo. Haciendo preguntas no solo ayudan a crear una cierta

tensión interna dentro del equipo, como sugieren Uhl-Bien et al. (2007), sino que también facilita que los problemas ocultos salgan a la luz. Esto permite al equipo confrontar y abordar directamente los desafíos, en lugar de permitir que estos problemas subyacentes obstaculicen su progreso.

Los coaches tienen un papel fundamental en **habilitar y fomentar un diálogo constructivo** como medio para generar nuevas formas de trabajar. Los coaches entrevistados aseguran que es vital que los equipos se comuniquen constantemente y de manera respetuosa, garantizando que todos los miembros sean escuchados. En momentos en los que los equipos estén buscando soluciones, el coach juega un papel clave en facilitar una dinámica que propicie la generación de soluciones. La forma en la que los coaches intervienen en estos procesos no es siempre la misma, su intervención puede ir desde conceder autonomía al equipo para que se autoorganice por completo, hasta intervenir activamente lanzando preguntas abiertas, estableciendo técnicas que promuevan el diálogo.

Los coaches ágiles desempeñan un papel clave en la **armonización de los aspectos formales e informales** dentro de una organización para promover el aprendizaje, la creatividad y la adaptación. Este enfoque se articula a través de dos tipos de liderazgo complementarios:

1. **Liderazgo Operacional:** Representa las estructuras formales y se sustenta en la autoridad y el orden organizacional. Este tipo de liderazgo proporciona la base y los lineamientos claros que guían las operaciones diarias.
2. **Liderazgo Emprendedor:** Involucra acciones más exploratorias y se centra en la generación de nuevos conocimientos, habilidades y productos. Este liderazgo fomenta la innovación y el descubrimiento continuo dentro de la organización.

La labor de los coaches ágiles es encontrar un balance entre estos dos liderazgos (formal e informal) denominado **liderazgo habilitador**, y el cual crea condiciones óptimas para un "espacio adaptativo". Un aspecto esencial del liderazgo habilitador es la habilidad del coach ágil para juzgar dinámicamente cuándo es apropiado añadir más estructura a una situación y cuándo no. Este juicio crítico permite a los coaches adaptar su enfoque de

acuerdo a las necesidades del equipo y las circunstancias, creando un entorno propicio para que el equipo se desarrolle de manera efectiva y autónoma.

3.3.3. Impacto positivo del liderazgo agile en Spotify Technology S.A.

El modelo de liderazgo ágil de Spotify ha tenido un impacto significativo tanto en los resultados operativos de la empresa como en su cultura organizacional.

El modelo de Spotify, organizado en tribus, escuadrones y departamentos ha demostrado fomentar la autonomía y agilidad de la compañía, permitiéndole conservar la agilidad y rapidez propias de una empresa pequeña, a pesar de su expansión. Cada escuadrón opera de manera autónoma y se enfoca en un aspecto particular del producto, lo que les facilita innovar y adaptarse con rapidez.

Al agrupar equipos en tribus, gremios y departamentos, el modelo de Spotify facilita una mejor comunicación y colaboración entre equipos que trabajan en objetivos similares. Esto ayuda a evitar silos, promueve el intercambio de conocimientos y fomenta un entorno de trabajo colaborativo. La figura del coach agile es fundamental para habilitar y fomentar dialogo constructivo y respetuoso con el fin de que todos los miembros se sientan escuchados (Bäcklander, 2019).

El modelo Spotify ha demostrado ser altamente adaptable y escalable, permitiendo a la empresa responder eficazmente a los cambios en el mercado y la tecnología. La flexibilidad para ajustar equipos y procesos rápidamente les permite atender mejor las necesidades en constante evolución de los usuarios y adaptarse a las tendencias del mercado. En este entorno de cambio continuo, el coach ágil desempeña un papel crucial al aplicar un liderazgo situacional, ajustando las estructuras formales e informales y adaptando su estilo de toma de decisiones según el contexto específico en que se encuentra la empresa. Esta adaptabilidad se manifiesta en la capacidad del coach para variar su enfoque de liderazgo: en situaciones donde los equipos tienen habilidades limitadas para desempeñar sus tareas, adopta un rol más operacional y directivo. Por el contrario, cuando los equipos demuestran la capacidad de asumir responsabilidades, el coach adopta un estilo de liderazgo más emprendedor, facilitando así un entorno que fomenta la autonomía y la innovación. Este enfoque dinámico asegura que Spotify no solo se mantenga competitivo, sino que también aproveche al máximo el potencial de su equipo en un mercado musical digital altamente volátil (Daft, 2006; Bäcklander, 2019).

El modelo de Spotify promueve una cultura de innovación continua, alentando la experimentación y el aprendizaje constantes, lo que resulta en mejoras e innovaciones permanentes en sus productos y servicios. Los equipos, conocidos como escuadrones, disfrutaban de la autonomía necesaria para explorar nuevas ideas y enfoques, generando soluciones creativas y a menudo disruptivas. Esta cultura de experimentación es apoyada activamente por los coaches ágiles, quienes fomentan un ambiente donde se incentiva a los equipos a probar nuevas ideas y aprender de los errores, cultivando así un entorno de innovación y resiliencia. Un ejemplo notable de esta dinámica fue el lanzamiento de "Descubrimiento Semanal" a principios de 2015. Desarrollado en solo dos semanas por un equipo ágil, este servicio abordó eficazmente el problema de la selección de canciones y la creación de listas de reproducción personalizadas para los usuarios, que antes invertían más tiempo buscando música que disfrutándola. Implementado sin un análisis formal de costo-beneficio ni la aprobación de la alta dirección, "Descubrimiento Semanal" se probó directamente con los usuarios y ganó rápidamente popularidad, llegando a 75 millones de suscriptores en múltiples idiomas y zonas horarias en apenas dos meses (Agnihotri & Bhattacharya, 2019).

Los coaches ágiles en Spotify desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de habilidades y competencias dentro de los equipos. Actuando como mentores, estos coaches trabajan de cerca con los empleados para facilitar el aprendizaje y el crecimiento profesional en lugar de simplemente imponer directrices específicas para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.3.4. Desafíos y limitaciones del liderazgo agile en Spotify Technology S.A.

Spotify, pese a su éxito en convertirse en líder del mercado global de transmisión de música, ha enfrentado desafíos financieros significativos con pérdidas acumuladas en aumento. En 2016, la empresa reportó pérdidas de aproximadamente 662 millones de dólares, que se incrementaron drásticamente a 1.500 millones de dólares en 2017. Mientras algunos expertos destacan el modelo Spotify como un factor clave detrás de su éxito, otros sugieren que precisamente este modelo podría estar contribuyendo a sus pérdidas financieras (Agnihotri & Bhattacharya, 2019).

En Spotify, los escuadrones operaban con una autonomía comparable a la de una pequeña startup, con plena autoridad para resolver sus problemas individuales. Aunque esta independencia presentó inicialmente desafíos significativos en términos de gestión y alineación entre los diferentes escuadrones, Spotify abordó estos retos adoptando el lema: “Sé autónomo, pero no suboptimices” (Agnihotri & Bhattacharya, 2019). Esta filosofía sugiere que, aunque cada escuadrón opera de forma independiente, debe hacerlo en armonía con la misión global de la empresa, la estrategia de producto y los objetivos a corto plazo, definiendo los escuadrones como “ligeramente acoplados y estrechamente alineados”, según Mankins & Garton (2017).

Otro desafío notable ha sido la erosión de la cultura organizacional original. A medida que la empresa se expande globalmente y se convierte en una fuerza cultural de renombre internacional se vuelve más difícil mantener la cultura organizacional original. Katarina Berg, la directora de recursos humanos con sede en Estocolmo señala que la incorporación de aproximadamente 150 nuevos empleados al mes ha traído un cambio cultural inevitable. Aunque los fundadores comprenden que la cultura de una empresa debe evolucionar, Spotify ha perdido parte de su carácter "sueco" en medio de un periodo de "hipercrecimiento" (Carbonara, 2021).

A diferencia del enfoque sueco tradicional, que favorece la consulta extensiva y el consenso antes de tomar decisiones importantes, en Spotify las decisiones se toman rápidamente debido a la rapidez con la que la empresa está creciendo y expandiéndose, haciendo que un consenso total sea prácticamente imposible. No obstante, la tradición de transparencia y accesibilidad de la información y los ejecutivos se mantiene, buscando ahora el "consentimiento, no el consenso".

Gustav Söderström, director de I+D de Spotify, subraya la importancia de la comunicación. Reconoce que, aunque la colaboración pueda parecer más lenta al principio, por necesitar más conversaciones y más contexto, esta inversión en diálogo genera confianza entre los empleados, lo que a la larga acelera los procesos de trabajo gracias a un sentido compartido de propósito. Söderström también menciona que no hay una estructura organizacional "correcta", pero sostiene que el modelo descentralizado y colaborativo de Spotify funciona mucho mejor que modelos como el de Amazon, que

fomenta la competencia interna, o el de Apple, que concentra todos los esfuerzos en un pequeño conjunto de productos (Carbonara, 2021).

Mientras que Spotify se ha diversificado hacia los podcasts y ofrece herramientas para que los usuarios creen los suyos, la música sigue siendo el núcleo de la marca, lo cual es fundamental tanto para la cultura de la empresa como para el tipo de empleados que atrae, dado que muestra cómo a pesar de que la cultura organizacional haya cambiado y evolucionado, los elementos culturales más importantes siguen estando presentes en la compañía (Carbonara, 2021).

4. DISCUSIÓN

Aunque los modelos de liderazgo de Valve, Microsoft y Spotify presentan características distintivas, también comparten ciertas similitudes clave que reflejan tendencias contemporáneas en la gestión y el desarrollo organizacional, lo que nos servirá de referencia para comprender si el liderazgo distribuido es un complemento o sustituto del liderazgo tradicional. Entre las analogías más destacables se incluyen las siguientes:

Énfasis en la autonomía y empoderamiento de los empleados:

Los líderes de las tres empresas parecen ejercer un liderazgo con carácter *laissez-faire* y transformacional donde otorgando autonomía a los empleados y delegándoles responsabilidades se logra crear una dinámica entre compañeros comprometidos con una visión común para alcanzar los objetivos de la compañía (Bass & Bass, 2009; Northouse 2018). Sin embargo, Aunque a simple vista parezca que todos otorgan autonomía y empoderamiento a los empleados de la misma manera, no es así.

Por un lado, Valve que opera con una estructura completamente plana afirma que la autonomía es total debido a la inexistencia de jerarquías donde los empleados tienen la libertad de elegir en qué proyectos trabajar, lo que fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad directa sobre los resultados, sin embargo, según Jeri Ellsworth, la realidad parece ser otra diferente. La exempleada afirma que la existencia de una estructura de poder oculta influyen significativamente en la toma de decisiones de la compañía. Además, aunque en el *Manual para Nuevos Empleados*, se afirme que el liderazgo en Valve es completamente plano e igualitario, Gabe Newell ejerce una influencia desproporcionada en la compañía, lo que lleva a cuestionar la equidad y transparencia de la compañía (Spicer, 2018).

Microsoft, bajo el liderazgo de Satya Nadella, ha fomentado la “mentalidad de crecimiento” la cual busca una cultura de empoderamiento donde los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje, promoviendo así la iniciativa individual y el desarrollo profesional. En el caso de Microsoft esa autonomía no es total como la que se predica en Valve dado que la empresa sigue manteniendo su jerarquía, sin embargo, la autonomía, aunque sea menor, ha probado ser efectiva tanto en la cultura organizacional como en los resultados de la compañía debido a la alta aprobación de sus empleados (con

un índice de 95%) y su reposicionamiento como una de las empresas públicas más valiosas del mundo con un crecimiento del 969% en el precio de sus acciones.

En el caso de Spotify, también se promueve la autonomía dentro de sus escuadrones, donde los equipos tienen la libertad de tomar decisiones operativas y estratégicas importantes para sus proyectos específicos. Pero esta autonomía está siempre supervisada por líderes como el PO, coach agile y el líder de departamento con el fin de asegurar que las misiones de los diferentes escuadrones estén alineadas entre ellas y con las misiones de Spotify.

Innovación y adaptabilidad:

Mientras Valve se distingue por su compromiso con la innovación continua, beneficiándose de la ausencia de una estructura jerárquica rígida que pueda limitar los procesos innovativos de la compañía, Microsoft mantiene una estructura jerárquica flexible la cual deja atrás la mentalidad rígida de Gates y Ballmer. Nadella promueve una mentalidad de crecimiento que convierte los errores en oportunidades de aprendizaje, mejorando su innovación, adaptabilidad y capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado. Spotify, por su parte, aplica un modelo ágil en su departamento de I+D que le permite mantener flexibilidad y adaptabilidad constante, facilitando la innovación constante y una rápida respuesta a las demandas del mercado y las preferencias de los consumidores. Esta innovación está impulsada principalmente por la alta colaboración entre diferentes escuadrones y la figura del CA que sirve como mentor, en caso de sufrir un estancamiento creativo y como impulsor de la cultura de experimentación constante.

Descentralización de la toma de decisiones:

Tanto Valve como Spotify (en su departamento de I+D) tienen modelos de liderazgo que descentralizan la toma de decisiones, otorgando a los empleados el poder de influir significativamente en los proyectos y direcciones estratégicas sin la necesidad constante de aprobación superior.

Bajo la dirección de Satya Nadella, Microsoft ha experimentado una ligera descentralización en la toma de decisiones, permitiendo a sus equipos más autonomía para responder con flexibilidad a las necesidades específicas del mercado y los desafíos

tecnológicos. Esta modificación en el estilo de gestión busca fomentar la innovación y la agilidad dentro de la organización. Sin embargo, es importante destacar que esta descentralización no es total. Microsoft aún mantiene una estructura jerárquica vertical, asegurando que las decisiones clave y la estrategia general sigan siendo dirigidas desde los niveles superiores de la compañía. Este modelo facilita que Microsoft integre de manera efectiva la agilidad de equipos más reducidos con la orientación y consistencia que ofrece una administración jerárquica centralizada.

Las diferencias en los modelos de liderazgo de Valve, Microsoft y Spotify ilustran cómo cada empresa ha adaptado su cultura y estructura organizacional para alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a las demandas de sus respectivos mercados.

Valve Corporation se distingue por un modelo de liderazgo distribuido y una estructura organizacional plana, donde no existe una jerarquía tradicional. En esta estructura, los empleados tienen la libertad de elegir en qué proyectos trabajar, operando sin un sistema formal de gestión de reportes, esta autonomía a veces resulta en desafíos de coordinación y priorización.

Microsoft Corporation se caracteriza por su liderazgo jerárquico, que bajo la dirección de Satya Nadella ha evolucionado hacia un enfoque más flexible y adaptativo, promoviendo una cultura orientada a la "mentalidad de crecimiento". Esta transformación ha permitido que la empresa integre la innovación dentro de su estructura jerárquica de manera efectiva, asegurando que se mantenga un orden y dirección claros desde la cúpula directiva, en contraste con la autonomía total observada en Valve. Además, Microsoft pone un fuerte énfasis en la colaboración y el desarrollo profesional en todos los niveles de la organización, diferenciándose así de modelos que favorecen principalmente la autonomía individual.

Spotify Technology S.A. implementa un modelo organizacional ágil en sus equipo de I+D, estructurándolo en pequeñas unidades autónomas conocidas como escuadrones, organizados en tribus. Este enfoque permite a Spotify mantener su agilidad operativa incluso mientras escala, ofreciendo a los escuadrones amplia libertad para innovar y experimentar, siempre alineados con los objetivos y estrategias generales de la empresa. Esta combinación de autonomía y alineación estratégica equilibra la libertad individual con la coordinación organizacional, un contraste claro con modelos como el de Valve.

La efectividad de los modelos de liderazgo de Valve, Microsoft y Spotify puede variar considerablemente dependiendo del tamaño de la empresa, la industria, el ciclo de vida en la que se encuentre la empresa y la cultura corporativa.

Valve Corporation

En industrias creativas e innovadoras, como el desarrollo de videojuegos y software, el modelo organizacional de Valve puede ser particularmente efectivo. Este modelo permite a los empleados explorar nuevas ideas y tomar iniciativas libremente, sin las restricciones de jerarquías rígidas, lo cual es crucial en campos donde la innovación y la creatividad son primordiales. Asimismo, el modelo de Valve tiende a funcionar mejor en organizaciones de tamaño pequeño a mediano, donde la comunicación entre empleados es más fluida y la alineación de objetivos se puede mantener sin necesidad de estructuras formales. Sin embargo, a medida que una empresa crece, la falta de una estructura de poder definida y de roles claros puede llevar a desafíos en la escalabilidad. Este problema se ha manifestado en Valve, donde algunos empleados han experimentado dificultades en la coordinación y eficiencia debido a esta falta de estructura organizacional. Este tipo de modelo, aunque beneficioso en ciertos aspectos y contextos, puede requerir ajustes o modificaciones cuando se trata de escalar la empresa a un tamaño mayor.

Microsoft Corporation

El modelo de liderazgo jerárquico adaptativo de Microsoft es particularmente adecuado para grandes corporaciones multinacionales que requieren una gestión eficiente de recursos vastos y una coordinación precisa de esfuerzos a través de múltiples divisiones y mercados globales. Este enfoque facilita la organización y el control necesarios para operar a gran escala, manteniendo la estructura y la claridad en todos los niveles de la empresa. Además, en industrias de alta tecnología y de rápido cambio, como la que opera Microsoft, este modelo ha demostrado ser excepcionalmente dinámico. Con un reciente énfasis en la mentalidad de crecimiento y la adaptabilidad, Microsoft ha adaptado su liderazgo jerárquico para responder efectivamente a las rápidas transformaciones del sector tecnológico, mostrando que incluso las estructuras tradicionales pueden ser ágiles y receptivas. Asimismo, el modelo jerárquico de Microsoft permite la implementación sistemática y controlada de innovaciones a gran escala. Este enfoque estructurado asegura que los nuevos desarrollos se integren de manera efectiva en la empresa, complementando

y mejorando las operaciones existentes sin desestabilizarlas, lo que es crucial para mantener la continuidad y la eficacia en una organización de su magnitud.

Spotify Technology S.A.

El modelo ágil implementado en los equipos de I+D de Spotify resulta especialmente ventajoso para empresas en etapa de crecimiento que buscan mantener flexibilidad y capacidad de adaptarse rápidamente a cambios en el mercado o en las demandas de los consumidores. La estructura organizada en tribus, escuadrones, departamento y gremios promueve la innovación continua y la experimentación. Este enfoque no solo acelera el desarrollo de nuevas ideas, sino que también facilita la adaptación y mejora constante de los servicios ofrecidos. Sin embargo, a pesar de sus múltiples beneficios, este modelo puede enfrentar desafíos en mantener la coherencia y alineación organizacional a medida que la empresa crece. La descentralización en la toma de decisiones puede llevar a divergencias entre diferentes equipos y objetivos, lo que requiere un esfuerzo continuo para asegurar que todos los elementos de la organización permanezcan alineados con la visión y estrategia generales de la compañía.

Al abordar si el liderazgo distribuido puede actuar como complemento o sustituto del liderazgo jerárquico, se observan diferencias según el contexto organizacional. En el caso de empresas como Microsoft, la integración de elementos del liderazgo distribuido dentro de una estructura jerárquica ha demostrado ser altamente efectiva. Aquí, la estructura jerárquica proporciona la dirección y el control necesarios para mantener el orden y el enfoque hacia la misión de la empresa, mientras que los principios del liderazgo distribuido, como la promoción de una mentalidad de crecimiento y el empoderamiento, fomentan la innovación y adaptabilidad, complementando el modelo tradicional. Por otro lado, en entornos donde la rapidez y la innovación son cruciales, como en startups o industrias creativas, el liderazgo distribuido puede servir como un sustituto efectivo del liderazgo jerárquico, permitiendo una mayor agilidad y respuesta rápida a las necesidades del mercado. Sin embargo, a medida que estas empresas crecen y sus operaciones se vuelven más complejas, puede surgir la necesidad de reintroducir aspectos del liderazgo jerárquico para asegurar la coherencia y eficiencia en la gestión y la ejecución de estrategias, como sucede en el caso de Spotify Technology S.A.

5. CONCLUSIÓN

Es crucial señalar que los expertos subrayan que el liderazgo compartido no reemplaza al liderazgo jerárquico vertical, ambos enfoques de liderazgo en equipos deben ser analizados conjuntamente (Carson et al., 2007).

Cada modelo tiene sus fortalezas y debilidades, que deben ser evaluadas en relación con el contexto específico de la organización. Mientras que las estructuras planas y distribuidas pueden fomentar la innovación y la agilidad en empresas pequeñas y creativas, las estructuras jerárquicas y los modelos ágiles pueden ser necesarios para manejar la complejidad y la escala de grandes corporaciones o industrias en rápida evolución. La elección del modelo de liderazgo adecuado depende en gran medida de las metas específicas de la empresa, su cultura, y el entorno competitivo en el que opera.

Decidir si el liderazgo distribuido debe complementar o sustituir el liderazgo jerárquico depende del contexto específico de la organización. No existe una respuesta única, y las empresas pueden beneficiarse de adaptar su enfoque a medida que evolucionan y cambian las condiciones de su entorno. El ejemplo de Microsoft Corporation ejemplifica esta afirmación, ya que durante las etapas de fundación y crecimiento de la compañía bajo el mandato de liderazgo jerárquico rígido de Gates logró convertirse en la empresa mejor valorada a nivel mundial debido a la alta demanda de sus servicios, sin embargo, tras el relevo de Ballmer se pudo observar que manteniendo este tipo de liderazgo en un periodo en el que Microsoft había alcanzado su etapa de madurez ya no funcionaba e incluso estancó a la compañía por su falta de innovación y adaptación a los cambios del mercado. En 2014, con la llegada de Nadella como CEO, Microsoft mantuvo su estructura de liderazgo jerárquico, pero integró elementos del liderazgo distribuido. Esta adaptación propició una nueva era de renovación y reposicionamiento, consolidando a la empresa como líder en el sector.

El éxito del liderazgo de Nadella es que es un liderazgo adaptativo que no solo se ha dedicado a solucionar los desafíos que estaban limitando a Microsoft, sino que también propone que exista una flexibilidad estratégica que permita la adaptación y la resolución a cambios que aparecen en el sector, sobre todo en un sector como este que está en constante creación y evolución.

Spotify ilustra un caso donde el modelo de liderazgo es predominantemente jerárquico en toda la organización, excepto en los equipos de Investigación y Desarrollo (I+D). En estos equipos, se adopta un liderazgo ágil que enfatiza fuertemente la autonomía, la agilidad y la colaboración, lo cual no solo maximiza la eficiencia, sino que también fomenta una mayor innovación y creatividad dentro de la empresa.

En resumen, el liderazgo distribuido puede ser complemento y sustituto del liderazgo tradicional. Esto se puede observar en los tres casos estudiados donde Valve Corporation sirve como ejemplo de empresa que emplea el liderazgo distribuido como sustituto del liderazgo tradicional, Microsoft Corporation como empresa que nació con estructura de liderazgo jerárquico pero que ha implementado algunas características del liderazgo distribuido para renovar su cultura organizacional y mantenerse líder en el mercado; y Spotify Technology S.A. como ejemplo de empresa cuyo modelo de liderazgo es principalmente jerárquico, pero en su departamento de I+D implementa un modelo de liderazgo ágil que ajusta constantemente las estructuras formales e informales de ambos liderazgos con el fin de mantener un orden organizacional y maximizar su efectividad.

6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TFG

Por la presente, yo, Dana Baghdadi Mahmoud, estudiante de ADE Bilingüe (E2 Bilingüe) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Liderazgo distribuido, ¿complemento o sustituto del liderazgo jerárquico?", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- II. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- III. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- IV. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
- V. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- VI. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 30/05/2024

Firma: Dana Baghdadi Mahmoud

7. BIBLIOGRAFÍA

- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2019). Spotify's Agile Organizational Structure: Is It a Good Fit for a Financial Services Firm? In SAGE Knowledge. SAGE Publications. <https://sk.sagepub.com/cases/spotify-agile-org-structure-good-fit-financial-services-firm>
- Ahn, M. J., Ettner, L. W., & Loupin, A. (2011). From classical to contemporary leadership challenges. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.20201>
- Alsaeedi, F., & Male, T. (2013). Transformational Leadership and Globalization. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 640–657. <https://doi.org/10.1177/1741143213488588>
- Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasbramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. CT: JAI Press., 3.
- Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 42–60. <https://doi.org/10.1111/caim.12303>
- Bank, D. (2001). *Breaking Windows: how Bill Gates fumbled the future of Microsoft*. Free Press.
- Bank, D. (2002). *Breaking windows: how Bill Gates fumbled the future of Microsoft*. *Choice Reviews Online*, 39(06). <https://doi.org/10.5860/choice.39-3474>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2018). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. In Google Books. Simon and Schuster. https://books.google.es/books/about/The_Bass_Handbook_of_Leadership.html?id=dMMEnn-OJQMC&redir_esc=y
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). Routledge.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://bmjleader.bmj.com/content/5/1/3>
- Bennett, N., Woods, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/42793697_Distributed_Leadership_A_Review_of_Literature
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books. (Original work published 1989)
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & W Alan Randolph. (1997). *Empowerment: requiere más de un minuto*. Bilbao Deusto D.L.

- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team-based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Bolin, J. (2017). Why we love failure. Spotify HR Blog. <https://hrblog.spotify.com/2017/10/30/why-we-love-failure>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row.
- Cable, D. M. (2019). *Alive at work: the neuroscience of helping your people love what they do*. Harvard Business Review Press.
- Carbonara, P. (2021). Spotify is America's most loved workplace, according to a new Newsweek ranking. Newsweek. <https://www.newsweek.com/2021/10/29/spotify-americas-most-loved-workplace-1639982.html>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Chamberlain, A. (2017). Who's Hiring AI Talent in America? - Glassdoor. Glassdoor Economic Research. <https://www.glassdoor.com/research/ai-jobs>
- Chebolu, R. M., & Nair, J. (2021). Microsoft: Building a Collaborative WorkCulture to Foster Innovation. Biblioteca - Universidad Pontificia Comillas. <https://research.ebsco.com/c/2pxmts/search/details/6ooyu5l6q5?q=AN%20154836614>

- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review; hbr.org. <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2>
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities: Future research on shared leadership. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 285–304. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n14>
- Conger, J., Pearce, C., & Locke, E. (2007). Shared leadership theory. Department of Management: Faculty Publications. https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/74?utm_source=digitalcommons.unl.edu%2Fmanagementfacpub%2F74&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39.
- Cruz, M. R. P. da, Pinheiro, P. G., & Nunes, A. J. S. (2012, July 19). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *Papers.ssrn.com*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2113000
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning Latin America.

- Denning, S. (2018). A Big European Win for Agile: Spotify's Wall Street Debut Succeeds. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/04/04/a-big-european-win-for-agile-spotifys-wall-street-debut-succeeds/>
- Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M. C., & Privé, C. (2016). Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice. *Journal of Healthcare Management / American College of Healthcare Executives*, 61(3), 194–213. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27356446/>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Drago-Severson, E. (2012). New Opportunities for Principal Leadership: Shaping School Climates for Enhanced Teacher Development. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 114(3), 1–44. <https://doi.org/10.1177/016146811211400305>
- Eichenwald, K. (2012). How Microsoft Lost Its Mojo: Steve Ballmer and Corporate America's Most Spectacular Decline. *Vanity Fair; Vanity Fair*. <https://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>
- Ewenstein, B., Hancock, B., & Komm, A. (2016, May 16). Ahead of the curve: The future of performance management. *Www.mckinsey.com*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational->

performance/our-insights/ahead-of-the-curve-the-future-of-performance-management

Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78–96.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.78>

Fernandes, T. (2017). The Spotify Squad framework — Part II. Medium.
<https://medium.com/pm101/spotify-squad-framework-part-ii-c5d4b9398c30>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fred Edward Fiedler, & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Scott, Foresman.

Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *The Academy of Management Review*, 11(2), 280.
<https://doi.org/10.2307/258460>

Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento Y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, 24, 157–194.

Goodwater. (2018). *Understanding Spotify: Making Music Through Innovation*. Goodwater Capital. <https://www.goodwatercap.com/thesis/understanding-spotify>

- Gren, L., & Ralph, P. (2022). What Makes Effective Leadership in Agile Software Development Teams? Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering, 2402–2414. <https://doi.org/10.1145/3510003.3510100>
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.
- Henley, D. (2021). Embrace Your Mistakes (Yes, Even the Big Ones). *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2021/05/15/embrace-your-mistakes-yes-even-the-big-ones/>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*. <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>
- Holbeche, L. (2018). *The agile organization: how to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page Ltd.
- Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, Creativity, and Shared Leadership: Rethinking the Motivation and Structuring of Knowledge Work. *Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership*, 217–234. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n10>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>

Ibarra, H., & Rattan, A. (2016). Satya Nadella at Microsoft: Instilling a Growth Mindset. *London Business School Review*, 29(3). <https://doi.org/10.1111/2057-1615.12262>

Jackson, S. (2000). A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, 14(3/4), 166–178. <https://doi.org/10.1108/02689230010359174>

Jeri Ellsworth/ CastAR 3D glasses/ Valve - 1 / 6. (2013). www.youtube.com. <https://www.youtube.com/watch?v=zxRWW4CYLSI>

Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2989873>

Kahn, J. (2024). Satya Nadella has made Microsoft 10 times more valuable in his decade as CEO. Can he stay ahead in the AI age? *Fortune*. <https://fortune.com/2024/05/20/satya-nadella-microsoft-build-generative-ai-openai/>

Katzenbach, J. R. (1998). The Irony of Senior Leadership Teams. www.proquest.com. <https://www.proquest.com/openview/454f3d4d919ff7eab127861a81d3f9cd/1?cb1=37083&pq-origsite=gscholar>

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

- Kukenberger, M. R., & D’Innocenzo, L. (2019). The Building Blocks of Shared leadership: the Interactive Effects of Diversity types, Team climate, and Time. *Personnel Psychology*, 73(1). <https://doi.org/10.1111/peps.12318>
- Lee-Davies, L. (2013). Collaborative leadership skills: The contribution of a shared leadership model in sustaining leadership longevity. *Chesterrep.openrepository.com*. <http://hdl.handle.net/10034/311021>
- Lee-Davies, L., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2007). Shared leadership: leading through polylogue. *Business Strategy Series*, 8(4), 246–253. <https://doi.org/10.1108/17515630710684295>
- Mankins, M., & Garton, E. (2017). How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>
- Martin, G., Beech, N., MacIntosh, R., & Bushfield, S. (2014). Potential challenges facing distributed leadership in health care: evidence from the UK National Health Service. *Sociology of Health & Illness*, 37(1), 14–29. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12171>
- Mayo, M., Meindl, J. R., & Pastor, J.-C. (2003). Shared Leadership in Work Teams: A Social Network Approach. *Shared Leadership: Reframing the How’s and Whys of Leadership*, 193–214. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n9>
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *ProQuest*, 5(4), 117–130.

<https://www.proquest.com/docview/1548766781?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

McCracken, H. (2017). Satya Nadella Rewrites Microsoft's Code. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/40457458/satya-nadella-rewrites-microsofts-code>

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232–245.

Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (1996). Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/ethical-leadership-and-the-psychology-of-decision-making/>

Microsoft. (2015, April 6). Momentos destacados en la historia de Microsoft. Centro de Noticias. <https://news.microsoft.com/es-es/2015/04/06/historia-microsoft-40-aniversario/#:~:text=1975%20%E2%80%93%20Fundaci%C3%B3n%20de%20Microsoft&text=Paull%20Allen%20y%20Bill%20Gates>

Microsoft Corporation. (2024). Standards of business conduct. Microsoft. [Www.microsoft.com. https://www.microsoft.com/en-us/legal/compliance/sbc](https://www.microsoft.com/en-us/legal/compliance/sbc)

Miles, S. A., & Watkins, M. D. (2007). The Leadership Team: Complementary Strengths or Conflicting Agendas? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/04/the-leadership-team-complementary-strengths-or-conflicting-agendas>

- Mohamed, A. (2019). Five leadership styles behind the success of giant MNCs. Operational Excellence Society. <https://opexsociety.org/body-of-knowledge/five-leadership-styles-behind-the-success-of-giant-mnocs/>
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviour: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225. <https://doi.org/10.1007/bf01419445>
- Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The Case for Directive Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 301–311. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275646>
- Nadella, S. (2017). Hit refresh: the quest to rediscover Microsoft’s soul and imagine a better future for everyone. Harperbusiness.
- Nadler, D., Tushman, M., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. In Google Books. Oxford University Press, USA. https://books.google.es/books/about/Competing_by_Design.html?id=pemtYXc1Y1gC&redir_esc=y
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- O’Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better Than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review*, 44(4), 65–83. <https://doi.org/10.2307/41166143>

- Paasivaara, M., Lassenius, C., & Heikkilä, V. T. (2012). Inter-team coordination in large-scale globally distributed scrum. *Proceedings of the ACM-IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement - ESEM '12*.
<https://doi.org/10.1145/2372251.2372294>
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75–96.
<https://doi.org/10.1023/a:1013077109223>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: a Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- Pleshko, L. P. (2007). Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(1), 53–64.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760061>
- Prakash, D., Bisla, M., & Rastogi, S. G. (2021). Understanding Authentic Leadership Style: The Satya Nadella Microsoft Approach. *Open Journal of Leadership*, 10(02), 95–109.
- Prindle, R. (2012). Purposeful Resistance Leadership Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15).
https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_15_August_2012/2.pdf
- Puranam, P., & Håkonsson, D. D. (2015). Valve's Way. *Journal of Organization Design*, 4(2), 2. <https://doi.org/10.7146/jod.20152>

- Raven, B. H., & Rubin, J. Z. (1979). *Social psychology: people in groups*. Wiley, [Ca.
- Ribeiro, F. L., & Fernandes, M. T. (2010). Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: a case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 161–180. <https://doi.org/10.1108/17410391011019750>
- Richter, F. (2024). Microsoft's Share Price Surged 10-Fold Under Satya Nadella. Statista. <https://www.statista.com/chart/16903/microsoft-stock-price-under-satya-nadella/>
- Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Science*, 49(3), 290–311. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.3.290.12740>
- Rosenbaum, L. L., & Rosenbaum, W. B. (1971). Morale and productivity consequences of group leadership style, stress, and type of task. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 343–348. <https://doi.org/10.1037/h0031458>
- Salameh, A., & Bass, J. (2018). Influential Factors of Aligning Spotify Squads in Mission-Critical and Offshore Projects – A Longitudinal Embedded Case Study. *Product-Focused Software Process Improvement*, 199–215. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03673-7_15
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3).
- Schuh, S. C., Zhang, X., & Tian, P. (2012). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership

- Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629–640.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1486-0>
- Seibert, S. E., Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2003). *A Group Exchange Structure Approach to Leadership in Groups*. SAGE Publications, Inc. EBooks, 173–192.
<https://doi.org/10.4135/9781452229539.n8>
- Shah, H. (2019). *The Most Important Turning Points in Microsoft’s History*. Nira.
<https://nira.com/microsoft-history/>
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005). Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity. *Organization Science*, 16(2), 101–122.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0116>
- Sinha, J. B. P. (1984). A Model of Effective Leadership Styles in India. *International Studies of Management & Organization*, 14(2-3), 86–98.
<https://doi.org/10.1080/00208825.1984.11656388>
- Skousen, P. L. (2011). *Valve handbook*. McGraw-Hill.
- Sosa, M. E., Eppinger, S. D., & Rowles, C. M. (2004). The Misalignment of Product Architecture and Organizational Structure in Complex Product Development. *Management Science*, 50(12), 1674–1689.
<https://www.jstor.org/stable/30048059>
- Spicer, A. (2018, July 30). No bosses, no managers: the truth behind the “flat hierarchy” facade | André Spicer. *The Guardian*; *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/jul/30/no-bosses-managers-flat-hierarchy-workplace-tech-hollywood>

Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150.
<https://doi.org/10.1080/00131720508984678>

Spillane, J. P., Diamond, J. B., & Jita, L. (2003). Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35(5), 533–543.
<https://doi.org/10.1080/0022027021000041972>

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
<https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>

Standards of Business Conduct | Ethics & Compliance. (2024). [Www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).
<https://www.microsoft.com/en-us/legal/compliance/sbc>

Steinert, T., Goebel, R., & Rieger, W. (2006). A nurse-physician co-leadership model in psychiatric hospitals: Results of a survey among leading staff members in three sites. *International Journal of Mental Health Nursing*, 15(4), 251–257.
<https://doi.org/10.1111/j.1447-0349.2006.00431.x>

TheJenesee. (2014). Jeri Ellsworth / CastAR 3D glasses - 2 / 6. [Www.youtube.com](http://www.youtube.com).
<https://www.youtube.com/watch?v=i1Memjqppak&t=5s>

Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The Leadership Challenge — A Call for the Transformational Leader. *MIT Sloan Management Review*.

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-leadership-challenge-a-call-for-the-transformational-leader/>

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

Valve Corporation. (n.d.). About Us. Valve Corporation.
<https://www.valvesoftware.com/es/about>

Vignolo, C. (1998). Zen en el arte de innovar: Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial. *Revista Estudios Públicos*.
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges2.pdf>

Widhiastuti, H. (2013). The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(3), 185–190. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2012.v2.93>

Williams, S. (1999). The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183–193.
<https://doi.org/10.1080/00223989909599732>

Yarow, J. (2010). CHART OF THE DAY: Microsoft's Crumbling Empire. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-pcs-market-share-microsoft-vs-the-rest-2010-6?IR=T>

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research.
The Leadership Quarterly, 20(1), 49–53.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>