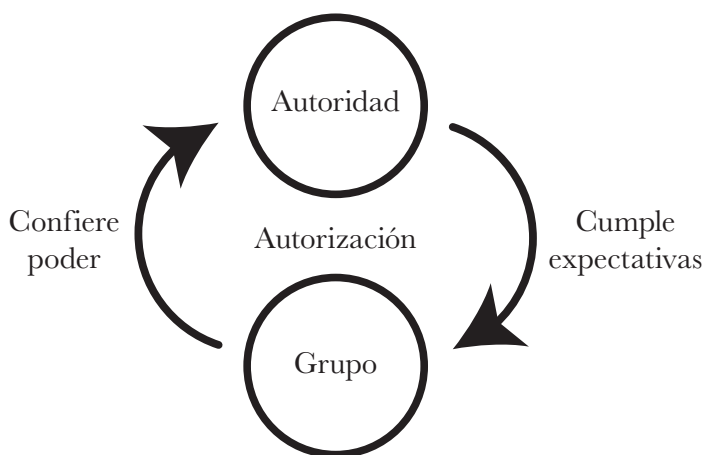
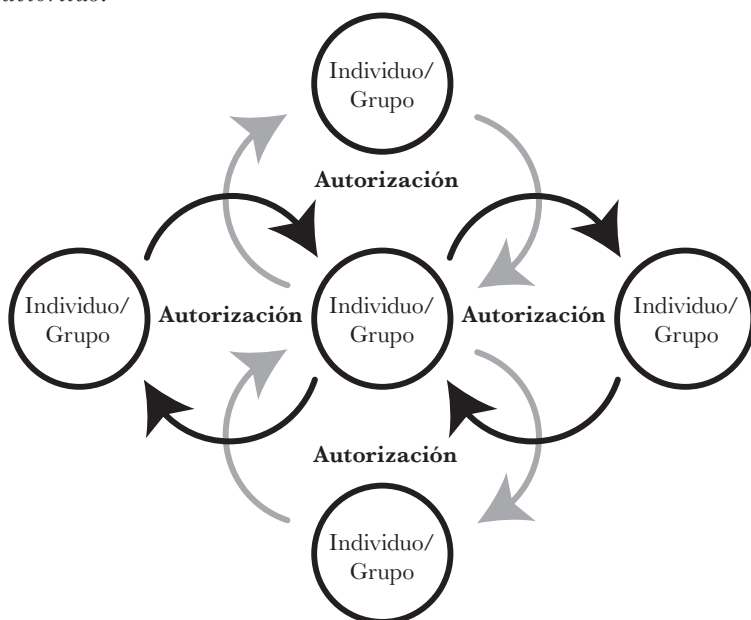
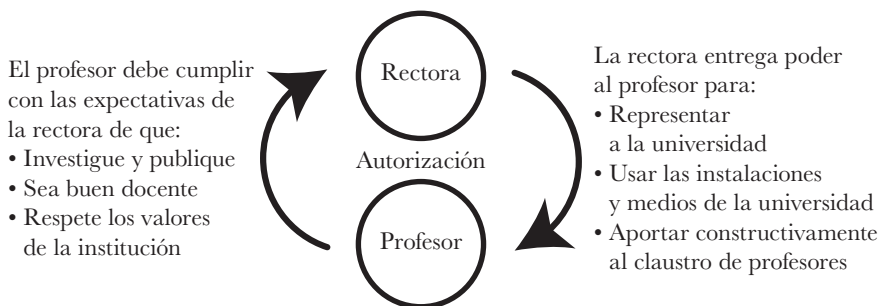
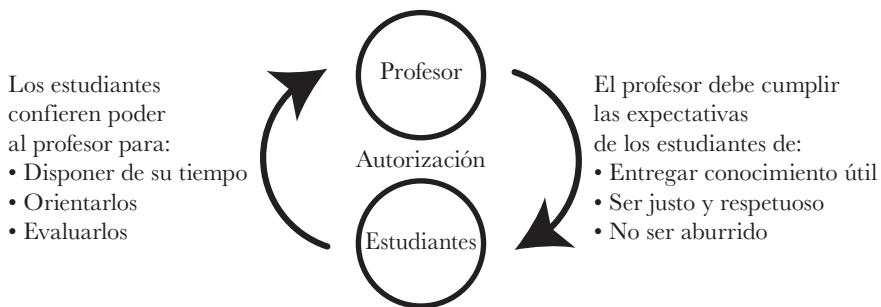


- ¹ Dado que la palabra director tiene diferentes significados en los distintos países hispanohablantes (miembro del C-Level, pero también miembro del Board of Directors), en esta edición hemos optado por usar en su lugar el término *gerente*. De esta manera nos referiremos al CEO como *gerente general*, al C-Level como *gerentes* y al Board of Directors como *Consejo de Dirección, Propietarios* o *Accionistas*. La única excepción a este criterio aplica a los casos presentados en el libro, para los que se mantendrán los términos utilizados por los entrevistados. De esta manera, en los casos españoles, el término *director general* se referirá al CEO.
- ² En esa línea, Jeffrey Pfeffer, profesor de la Universidad de Stanford, plantea que precisamente uno de los mayores problemas de aquellos en posición de poder es que dejan de prestar atención y pierden su sensibilidad en la relación que tienen con personas con menos poder formal.
- ³ Desde el modelo de liderazgo adaptativo, el liderazgo es una actividad consistente en promover un cambio independiente de la autoridad formal o del cargo de quien la ejerza.
- ⁴ Desde esta concepción del poder, algunas personas presuponen que para su desarrollo y realización personal es inevitable pasar por encima de los intereses y necesidades de los demás. Por ello hacen uso de la dominación y la manipulación. O como plantea el filósofo José Antonio Marina, «algunos individuos consideran que dominar a otros es la culminación del dinamismo afirmativo».
- ⁵ Según R. Heifetz, «autoridad es el poder conferido por un individuo o grupo de individuos (parte A) a otro individuo o grupo de individuos (parte B) a cambio de la prestación de un servicio».



- ⁶ Estas definiciones se alejan también de la famosa distinción clásica de *auctoritas* y *potestas*. Siendo *auctoritas* el poder que se confiere a un individuo por su capacidad y méritos reconocidos socialmente, y que no es por tanto vinculante, mientras que *potestas* es el poder legal que alguien ejerce por su puesto o cargo. En nuestra aproximación, *potestas* se acercaría a la idea de autoridad formal, mientras que *auctoritas* se aproximaría a la idea de autoridad informal. La diferencia sustancial de nuestra propuesta es que, como veremos en el siguiente capítulo, cualquier cargo formal (*potestas*) se fundamenta necesariamente en la *auctoritas*.





Sus pares esperan del profesor que cumpla sus expectativas de:

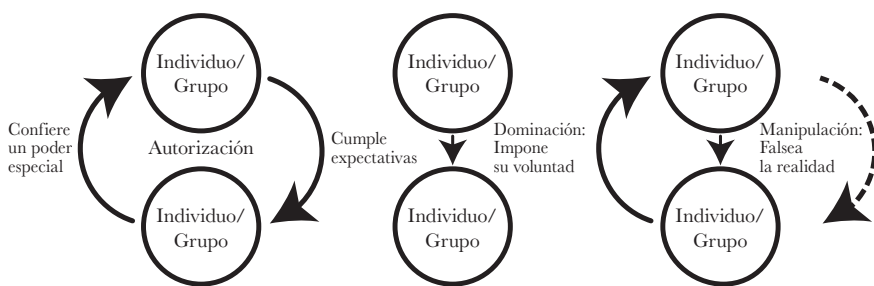
- Aportar conocimiento
- Compartir buenas prácticas
- Respetar los valores del grupo de profesores



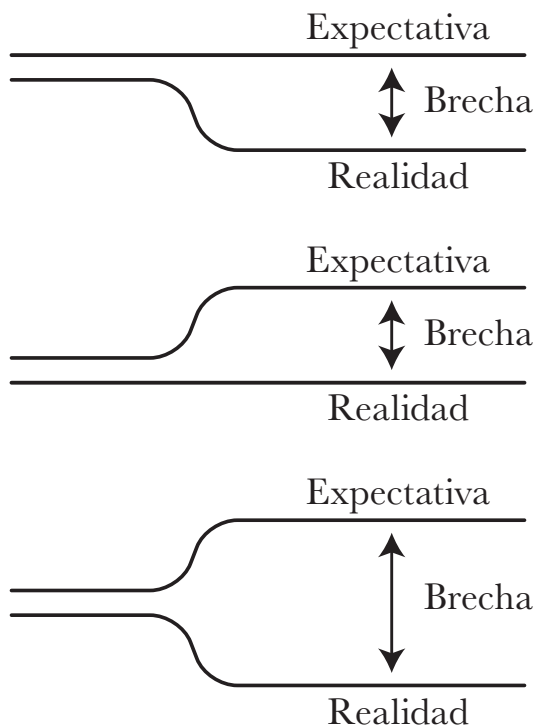
Sus pares le entregan poder al profesor para:

- Plantear puntos de vista académicos
- Proponer cambios a planes de estudio
- Acceder a materiales de investigación

- ⁷ Existen dos tipos de capital social. El capital social de unión (*bonding*) que se limita a los vínculos de confianza dentro de un grupo homogéneo o en redes cerradas y el capital social de puente (*bridging*) que se establece entre grupos diversos y que aporta nuevas posibilidades y perspectivas. En este caso, las afirmaciones sobre el progreso que genera el capital social en un sistema humano, si bien aplica a ambos tipos de capital social, evidentemente tiene mucho mayor potencial cuando se establece un capital social de puente entre grupos diversos, más que el capital social de unión que en casos extremos puede llevar al aislamiento del grupo, el enfrentamiento con otros grupos y a la resistencia al cambio.



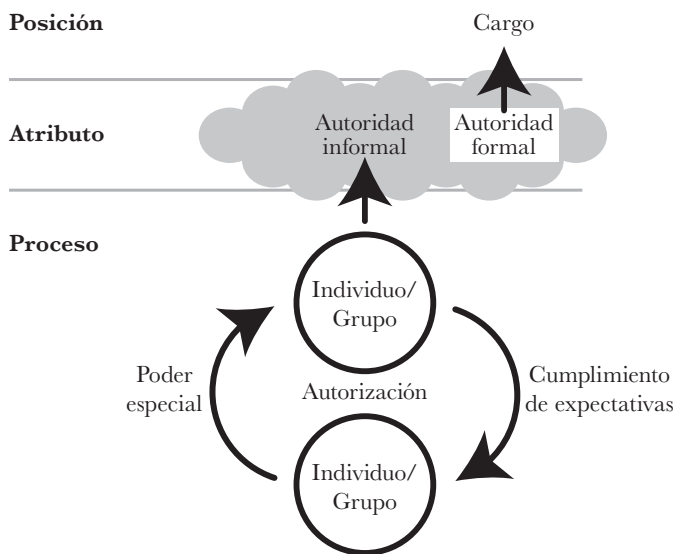
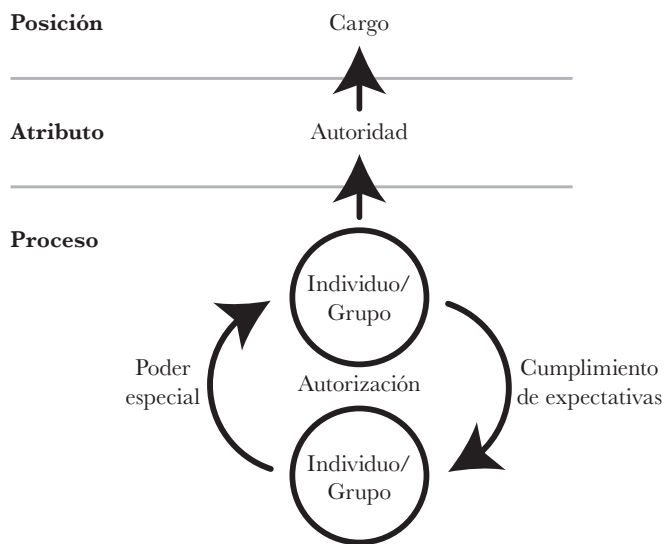
- ⁸ Anthony Giddens plantea que el poder es una capacidad transformadora inherente a la acción humana, mientras que Bertrand Russell afirma que el poder es la capacidad de producir resultados deseados. También Dennis Wong considera que el poder actúa sobre el entorno generando cambios en él y Warren Bennis ve en el poder la energía básica para iniciar y mantener la acción o, dicho de otra manera, la capacidad de transformar intención en acción y sostenerla.
- ⁹ De esta mirada más amplia del poder podemos diferenciar, aunque solo con fines pedagógicos, tres tipos de poder: «poder sobre», que corresponde a la posibilidad de dirigir a otros; «poder con», que implica la posibilidad de trabajar conjuntamente y en colaboración con otros, y «poder para», que plantea el uso de las propias habilidades personales para conseguir un objetivo.



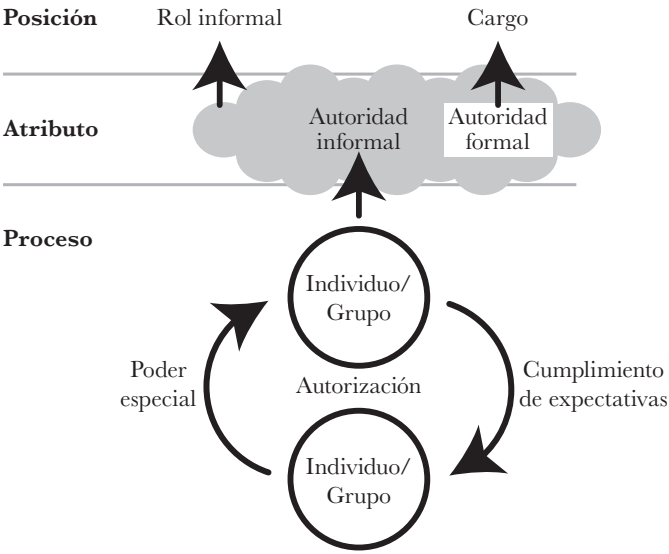
¹⁰ Caso real en el que se han modificado nombres y localizaciones.

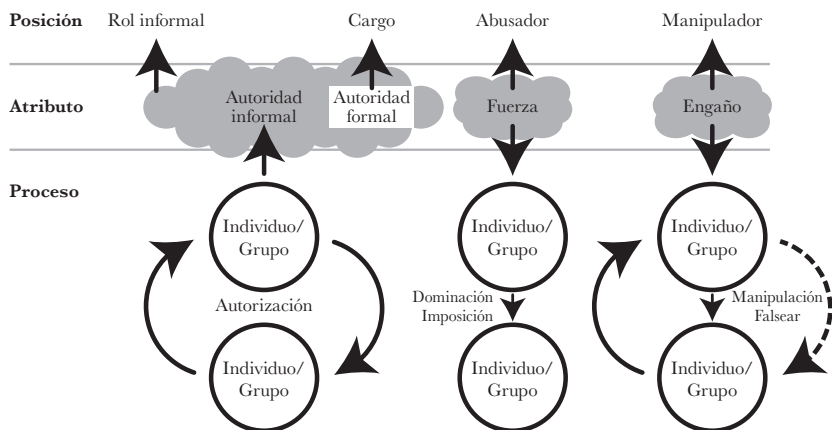
¹¹ Caso real modificado, con nombres y lugares ficticios, por razones de confidencialidad.

¹² Una propiedad emergente es una propiedad del sistema que no lo es de ninguna de las partes que lo constituyen. Un ejemplo de propiedad emergente es la propiedad de humedad del agua, que no es propiedad ni del hidrógeno ni del oxígeno de que se compone.



Servicio	Actividad
Dirección	Proveer una definición del problema y una solución. Dar las respuestas
Protección	Proteger de amenazas externas
Orden:	
a. Roles b. Conflictos c. Normas	• Orientar a las personas en sus roles actuales • Restaurar el orden • Mantener las normas

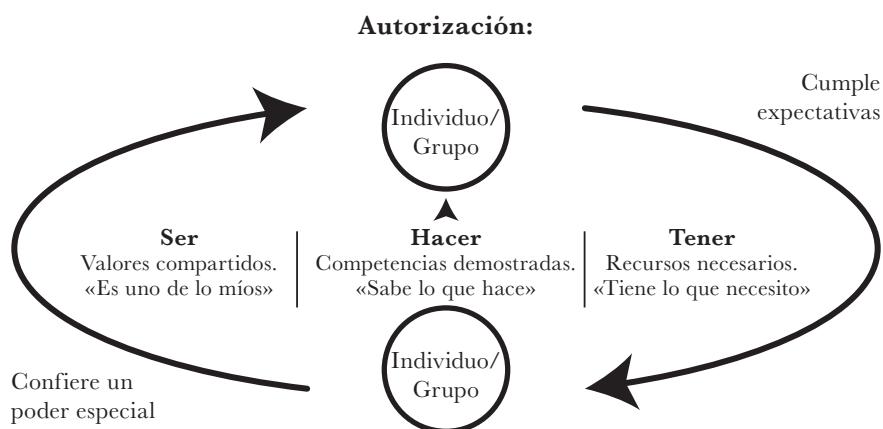




¹³ Javier Limón (Francisco Javier López Limón. Madrid, 1973) es un famoso músico, productor y compositor que ha ganado ocho premios Grammy y ha producido más de cien discos. De ellos más de veinte han sido discos de oro y platino. Ha trabajado con músicos como Paco de Lucía, Sabina, Serrat, Wynton Marsalis, Alejandro Sanz, Carlinhos Brown, Morente, Caetano Veloso, Chavela Vargas, Fito Páez, Andrés Calamaro, Juan Luis Guerra, Chucho y Bebo Valdés, Mariza, Buika, David Broza, Ana Belén y Ali Amir. Además, ha compuesto bandas sonoras para películas de Almodóvar, David Trueba y Agustín Díaz Yanes, entre otros grandes directores. En paralelo, Limón lleva años impartiendo clases de producción, composición flamenca, y *songwriting* en la prestigiosa universidad de Berklee College of Music de Boston, donde es además director del Mediterranean Music Institute y de la iniciativa Berklee Latino que desarrolla su actividad en toda Latinoamérica.

¹⁴ Pro Tools es una herramienta de trabajo para audio digital; permite la grabación, edición y mezcla multipista de audio y midi. Se utiliza mundialmente y es considerado como un estándar de grabación, edición y mezcla tanto para estudios caseros como profesionales.

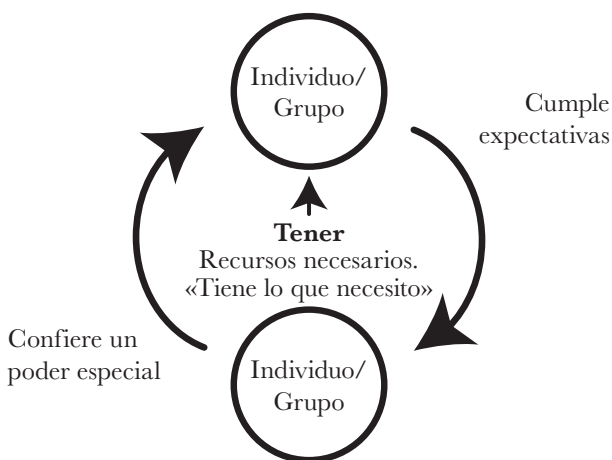
- ¹⁵ Desarrollado a partir de las ideas iniciales presentadas en clase por el profesor Dean Williams de la Harvard Kennedy School.
- ¹⁶ Según el modelo de liderazgo organizacional de Daan van Knippenberg y Michael A. Hogg, basado en la identidad social, «la efectividad del liderazgo se sustenta en la medida en que el líder resulta prototípico del grupo, es decir, en la medida en la que representa la identidad del grupo». Dado que para estos autores el concepto de liderazgo es lo que aquí estamos definiendo como autoridad, su tesis sostendría nuestra afirmación de que la identidad compartida es un criterio básico de autorización.



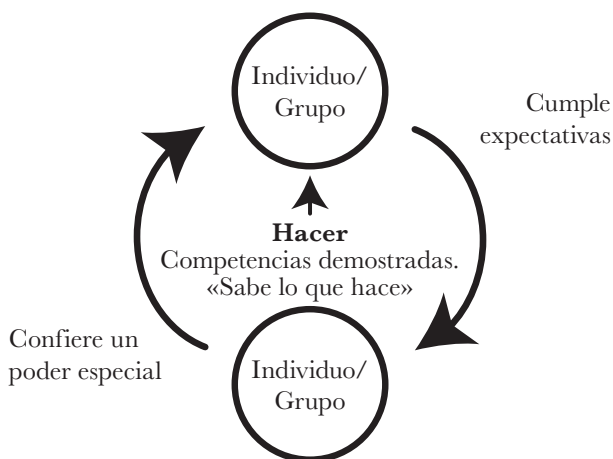
- ¹⁷ En el libro de Smith y Berg *Paradojas de la vida en grupo* se plantea que la constitución de un grupo implica necesariamente la diferenciación de aquellos que no son parte de él. De esta manera, la búsqueda de unión como grupo implica la desunión con respecto a los que no son parte de ese vínculo. Generar un «nosotros» conlleva, paradójicamente, constituir un «ellos».

- ¹⁸ Los famosos experimentos de Ash, Milgram y Zimbardo son claros ejemplos de cómo los individuos, dada su necesidad de pertenecer y ser aceptados, acaban por acatar la opinión de la mayoría y de la autoridad incluso en situaciones límite que atentan contra sus propios juicios y valores. En el caso de Ash, su experimento demostró cómo los participantes adecuaban su opinión a la de la mayoría, aun sabiendo que esta era errónea. En el experimento de Zimbardo se dividió a un grupo de estudiantes en carceleros y prisioneros. Los carceleros fueron desarrollando con el tiempo actitudes y comportamientos abusivos. En el experimento de Milgram, los participantes obedecieron las órdenes de supuestos médicos incluso infligiendo dolor y sufrimiento a falsos pacientes.
- ¹⁹ En su libro *El punto ciego*, Daniel Goleman habla de cómo nuestro cerebro nos protege de la ansiedad, el miedo, el fracaso y el dolor, generando mecanismos de autoengaño que limitan nuestra percepción de la realidad. Aunque puede resultar útil como mecanismo de defensa, también genera situaciones peligrosas de conformidad grupal, especialmente en un mundo dinámico y poliédrico como el actual.

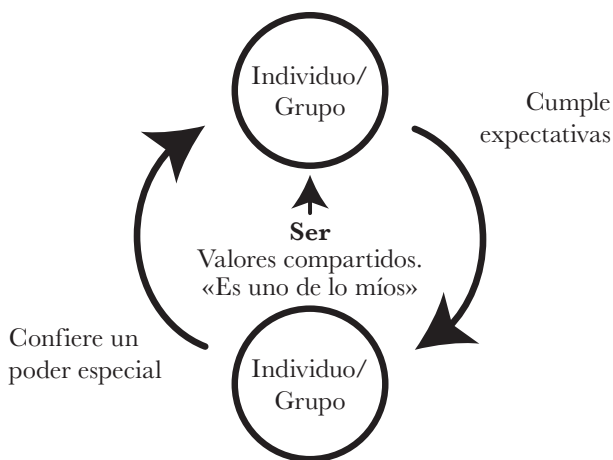
Autorización transaccional:



Autorización relacional:

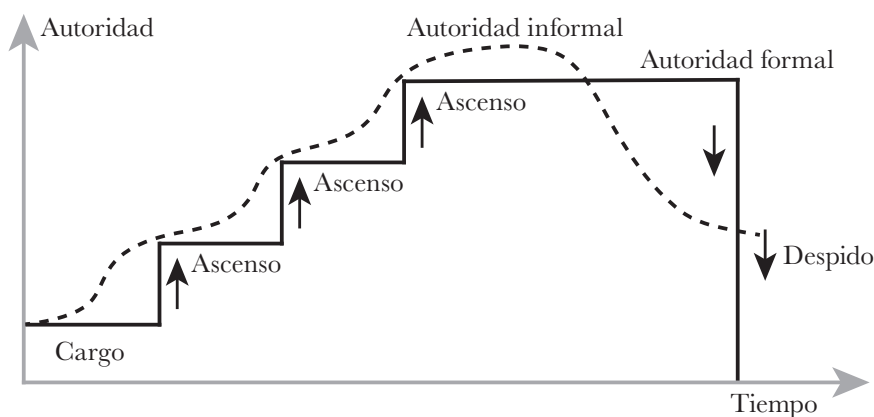


Autorización trascendental:



²⁰ Cabe precisar que al hablar de propósito no nos referimos a un propósito «declarado», sino a uno vivido. El propósito es la brújula que otorga sentido real a nuestras acciones y nos permite navegar la incertidumbre; trasciende la mera narrativa o el eslogan corporativo. Es el motor genuino que moviliza a las personas y actúa como un mecanismo crítico para la toma de decisiones, impulsando tanto el progreso individual como el colectivo.

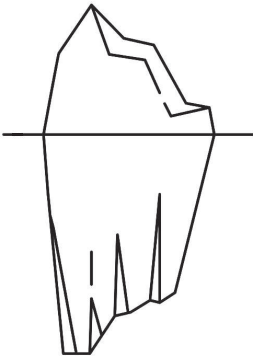
- ²¹ El Balón de Oro es un prestigioso premio para jugadores profesionales de fútbol otorgado anualmente por la revista francesa especializada *France Football*.
- ²² Estas situaciones donde hay uniformidad de expectativas por parte de todos los afectados las vamos a denominar «desafíos técnicos». A diferencia de los desafíos adaptativos que tendrán múltiples y diversas expectativas.



- ²³ No recuerdo el nombre del profesor para poder darle el crédito que merece.
- ²⁴ Cita atribuida a Claude Lévi-Strauss.
- ²⁵ Cita atribuida a Andrew H. Hogg.
- ²⁶ En esta división diferimos —en cierta medida— de la estructura de niveles del profesor Schein que divide los atributos culturales en artefactos, valores y supuestos básicos. Hemos optado por esta forma de plantearlo porque, respetando la esencia del modelo de Schein, se adapta mucho mejor a nuestro modelo basado en el tener, hacer y ser, lo que simplifica, clarifica y genera mayor congruencia con los modelos de este libro.

Cultura

Dimensiones



Artefactos

La parte visible de la cultura

Comportamientos

Formas de actuar generalmente aceptadas

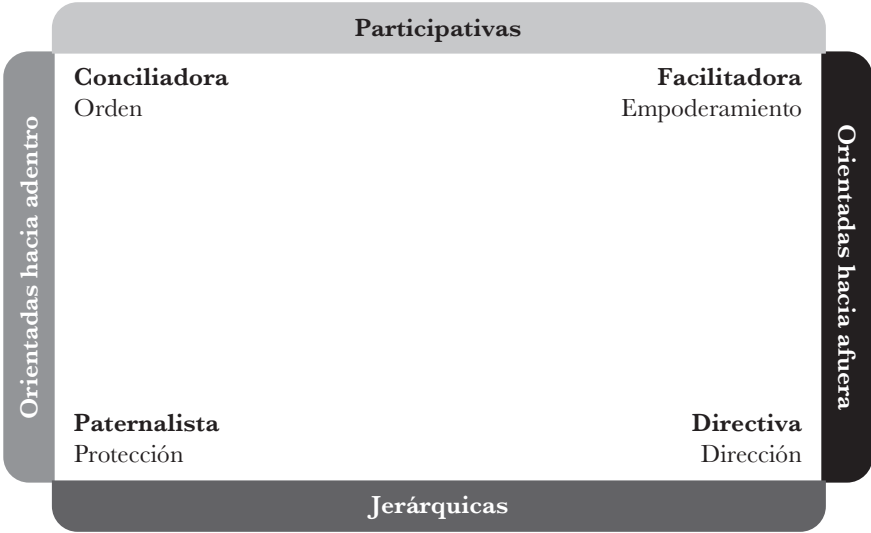
Valores y supuestos

Ideales y convicciones profundas que modelan el comportamiento

Participativas					
Orientadas hacia adentro	Organización Comunal			Organización Innovadora	
	Sentido de pertenencia	Inclusión		Anticipación	
		Afecto		Creatividad	
		Afilación		Colaboración	
		Negociación		Flexibilidad	
		Consenso		Sentido	
Seguridad	Formalidad		Exigencia		
	Proceso		Control		
	Tradición		Tarea		
	Regularidad		Eficiencia		
	Orden		Resultados		
Organización Burocrática			Organización Resolutiva		
Jerárquicas					
Orientadas hacia afuera					

²⁷ La taxonomía de culturas de Cameron y Quinn divide las culturas organizacionales en clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Se puede encontrar una relación directa con el modelo de J. C. Eichholz, en la que el clan se corresponde con la cultura comunal, la adhocracia con la innovadora, la de mercado con la resolutiva y la jerárquica con la burocrática.

²⁸ Véanse los servicios de la autoridad definidos por R. Heifetz y presentados en el recuadro conceptual del capítulo 3.



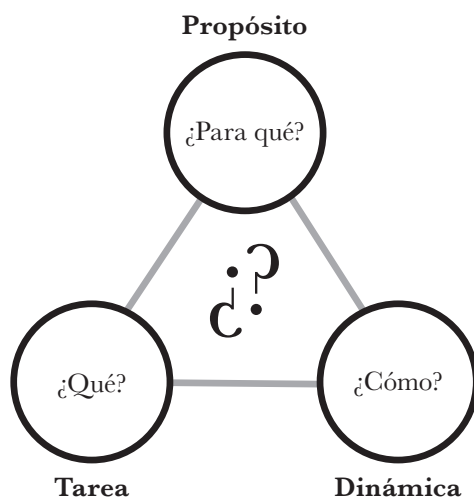
²⁹ Situación de la empresa y cifras de negocio y clientes a mayo de 2021.

³⁰ Es importante resaltar que no siempre la validación y autorización del grupo es el objetivo que nos guía a la hora de asumir un puesto de autoridad. Sobre todo si es necesario movilizar al grupo para promover cambios. En estos casos tendremos que poner en riesgo la validación que podríamos recibir del grupo para así desafiar el *statu quo*, como desarrollaremos en el próximo libro: *Autorización para liderar. Claves para movilizar el cambio organizacional*.

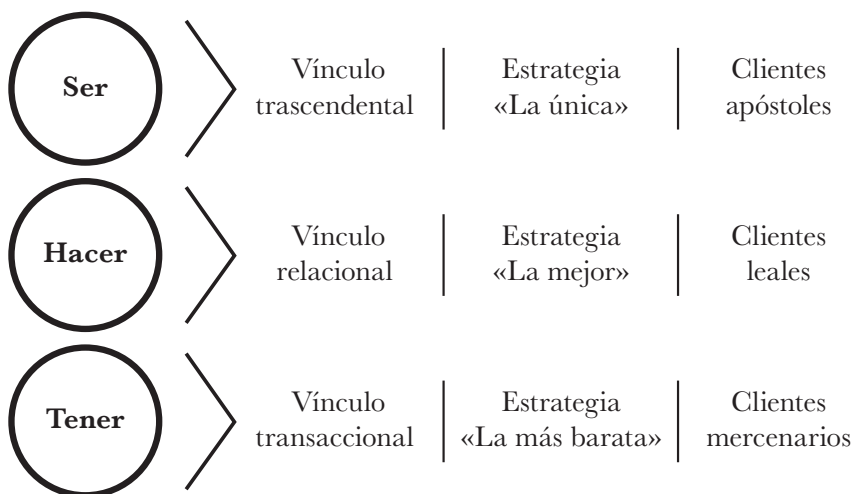
³¹ Por eso, al querer promover cambios, la autoridad se verá en la necesidad de frustrar expectativas y poner en riesgo su autorización.

³² George Lakoff, profesor de lingüística cognitiva de la Universidad de Berkley, ha desarrollado un interesante modelo basado en dos marcos cognitivos –los progenitores nutrientes y el padre estricto– que pueden servir de referencia a la hora de analizar nuestra concepción de la vida en general y de la autoridad en particular.

- ³³ Caso real en el que se han modificado nombres, localizaciones e industria.
- ³⁴ El modelo del círculo de oro de Simon Sinek plantea análogamente que la movilización más comprometida, inspiradora y sostenible se produce desde una definición y declaración del «para qué» (*why*) compartida. Es decir, desde un propósito valórico común, el «ser». El segundo nivel de movilización se produce desde la definición de un «cómo» (*how*), equivalente a nuestro «hacer». Finalmente, plantea que la forma menos eficaz de movilizar es desde el «qué» (*what*), que genera relaciones transaccionales basadas en el «obtener». Cuando la vinculación se produce desde el propósito, las demás formas de vinculación se establecen de forma natural.
- ³⁵ Esta falta de preocupación por la variable cultural y de liderazgo es una de las causas que podrían explicar por qué, según McKinsey y KPMG, entre un 70% y un 83% de las fusiones y adquisiciones no cumplen con las expectativas iniciales y la mitad de ellas incluso disminuye el valor de la empresa adquiriente.
- ³⁶ Caso real en el que se han modificado nombres, localizaciones e industrias a solicitud del protagonista.



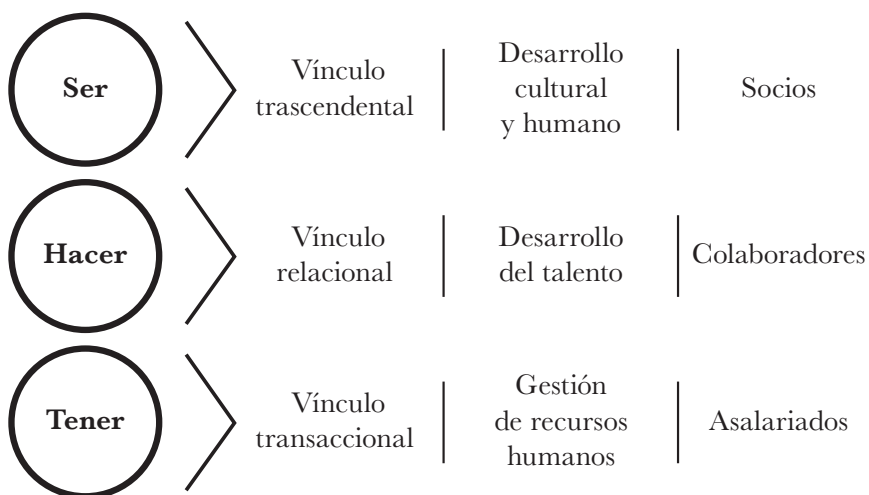
- ³⁷ Cuando hablamos de propósito nos estamos refiriendo al propósito real, no al propósito declarado formalmente. De hecho, el propósito real, vivido en muchas ocasiones de forma inconsciente, no es extraño que no coincida con la narrativa oficial. Por tanto, al hablar de propósito, nos estaremos refiriendo a la razón verdadera que lleva a un grupo a querer resolver un desafío.
- ³⁸ Esta es la razón por la que se critica el denominado *mansplaining*. Cuando un hombre le explica un tema a una mujer, asumiendo tener un mayor nivel de competencia o capacidad en ese ámbito, al entregar dicha ayuda sin haberle sido solicitada, implícitamente está situándose en una posición de superioridad y a la mujer en una posición de inferioridad.
- ³⁹ Caso real en el que se han modificado nombres, localizaciones e industrias a solicitud de la protagonista.
- ⁴⁰ Que en esencia se basa en que una parte confíe y autorice a otra; y en que la segunda haga todo lo posible por cumplir con las expectativas de la primera.
- ⁴¹ Caso real en el que se han omitido los nombres y se han modificado lugares para mantener la confidencialidad.
- ⁴² Para conseguirlo se vuelve imprescindible un manejo muy amplio de datos que nos permitan personalizar la oferta a las expectativas únicas de cada cliente. Esto es posible con las nuevas tecnologías digitales que permiten la toma de decisiones en tiempo real a partir del uso de *big data* e inteligencia artificial; pero además es necesario desarrollar una cultura datacéntrica que asegure el uso efectivo y centrado en el cliente de toda esa inteligencia de negocio.



⁴³ Como ya hemos mencionado, el concepto de mercenario no tiene ninguna connotación negativa y se refiere a esta acepción de la RAE: «Persona que desempeña por otra un empleo o servicio por el salario que le da».

⁴⁴ Caso real en el que se han modificado nombres y localizaciones.

⁴⁵ En su libro *Exponential Organizations*, Salim Ismail defiende que la vivencia de un propósito transformador masivo (MTP) es el elemento primero y fundamental para el desarrollo de organizaciones con crecimiento exponencial.



⁴⁶ Caso real modificado. Se han omitido nombres y se ha cambiado la localización por motivos de confidencialidad.

Bibliografía

Capítulo 1

- Ablan, Jennifer y Luciana López, «Insight: Damage control at Pimco after Gross, El-Erian Clash», *Reuters*, 17 de marzo de 2014, <https://www.reuters.com/article/business/damage-control-at-pimco-after-gross-el-erian-clash-idUSL2N0MD01N/>.
- Gross, W., Bill Gross. <https://williamhgross.com/>
- Heifetz, Ronald A., *Leadership without Easy Answers* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1998).
- Hobbes, Thomas, *Leviatán* (Buenos Aires, Losada, 2007).
- Kotter, John P., *Power and Influence: Beyond Formal Authority* (Nueva York: The Free Press, 1985).
- Maquiavelo, Nicolás, *El príncipe* (Barcelona: Editorial Alma, 2019).
- Marina, José Antonio, *La pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación* (Barcelona: Anagrama, 2010).
- Pfeffer, Jeffrey, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1992).
- «Pimco Total Return Suffers \$27.5 Billion Asset Drop in October after Gross Exit», *Investment News*, 17 de noviembre de 2014, <https://www.investmentnews.com/>

mutual-funds/pimco-total-return-suffers-275-billion-asset-drop-in-october-after-gross-exit/59769.

Schein, Edgar H., *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help* (Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2009).

Sitrick, Michael, *The Fixer: Secrets for Saving Your Reputation in the Age of Viral Media* (Washington, D. C.: Regnery Publishing, 2018).

Weber, Max, "The Nature of Charismatic Authority and Its Routinization", en *Theory of Social and Economic Organization* (Glencoe, Illinois: The Free Press, 1947).

Weber, Max, *Politics as a Vocation* (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016).

Wrong, Dennis, *Power: Its Forms, Bases and Uses* (Abingdon: Routledge, 1995).

Capítulo 2

Heifetz, Ronald A., *Leadership without Easy Answers* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1998).

Heifetz, Ronald A., y Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2002).

Heifetz, Ronald A., Alexander Grashow y Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2009).

King, Jr., Martin Luther, *Where Do We Go from Here: Chaos or Community?* (Washington, D. C.: Bacon Press, 2010). [Discurso pronunciado en la 11.^a Convención Anual de la Conferencia Sur de Liderazgo Cristiano, Atlanta, 1967]

Putnam, Robert D., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (Nueva York: Simon & Schuster, 2020).

Tillich, Paul, *Love, Power, and Justice: Ontological Analyses and Ethical Applications* (Nueva York: Oxford University Press, 1954).

Williams, Dean, *Real Leadership: Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges* (Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2005).

Capítulo 3

Heifetz, Ronald A., *Leadership without Easy Answers* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1998).

Heifetz, Ronald A., Alexander Grashow y Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2009).

Capítulo 4

Goleman, Daniel, *El punto ciego. Psicología del autoengaño* (Barcelona: Ediciones B, 2019).

Limón, Javier, *Memorias de un productor musical* (Barcelona: Debate, 2022).

Limón, Javier (2023). Javier Limón, <https://javierlimon.net/>

Milgram, Stanley, *Obediencia a la autoridad. El experimento Milgram* (Madrid: Capitán Swing, 2016).

Sapolsky, Robert M., *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst* (Londres: Penguin Press, 2017).

Smith, Kenwyn K., y David N. Berg, *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics* (Hoboken: Jossey-Bass, 1997).

Van Knippenberg, Daan, y Michael A. Hogg, «A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations», *Research in Organizational Behavior* 25 (2003): 243-295.

Zimbardo, Philip, *The Lucifer Effect: How Good People Turn Evil* (Londres: Random House, 2008).

Capítulo 5

As.com. «Camacho y su marcha del Madrid: “Les dije que no podía sacar el rendimiento que pensaba”», 21 de mayo de 2020, https://as.com/futbol/2020/05/21/primera/1590089934_376330.html

Browning, James W., «Developing Senior Leaders-What’s Missing?», *Training Magazine*, 16 de marzo de 2023, <https://trainingmag.com/developing-senior-leaders-whats-missing/>.

«Camacho: “Florentino se fue del Madrid porque los jugadores se lo habían comido”», *Marca*, 21 de mayo de 2020, <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2020/05/21/5ec6c76722601d53378b456c.html#:~:text=Camacho%20no%20aguant%-C3%B3%20m%C3%A1s%20y,no%20se%20le%20pod%C3%ADa%20sacar>.

Chang, Chu-Hsiang, Christopher C. Rosen y Paul E. Levy, «The Relationship between Perceptions of Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-analytic Examination», *Academy of Management Journal* 52, núm. 4 (2009): 779-801.

Ferris, Gerald R., Garry Adams, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter y Anthony P. Ammeter, «Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions», en Francis J. Yammarino y Fred Dansereau (eds.), *The Many Faces of Multi-Level Issues* (Leeds: Emerald, 2002).

«Helguera: “Cuando echaron a Del Bosque, se armó porque no estábamos de acuerdo y no queríamos celebrar el título de Liga”», *Marca*, 21 de abril de 2020, <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2020/04/20/>

5e9e17c0268e3e6e558b4678.html#:~:text=%22Quer%C3%ADan%20echar%20a%20Del%20Bosque,el%20t%C3%ADtulo%20con%20las%20instituciones.

Jones, Thomas O. y Earl Sasser, Jr., «Why Satisfied Customers Defect», *Harvard Business Review* 73, núm. 6 (1995): 88-99.

Keller, S. & Meaney, M. (2017). *Leading Organizations: Ten Timeless Truths*. Bloomsbury Business.

Ordóñez, Benito, «De “la cama” a Camacho a las amenazas a Luxemburgo, Roberto Carlos desvela los secretos y caprichos del Madrid de los galácticos», *La Voz de Galicia*, 11 de octubre de 2019, <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/deportes/2019/10/10/cama-camacho-amenazas-luxemburgo-roberto-carlos-desvela-secretos-caprichos-madrid-galacticos/00031570705605734857702.htm>.

Peter, Laurence J., y Raymond Hull, *The Peter Principle. Why Things Always Go Wrong: As Featured on Radio 4* (Londres: Profile Books, 2020).

«Roberto Carlos: “Camacho nos hizo entrenar a las 7 de la mañana... y duró diez días”», *La Vanguardia*, 10 de octubre de 2019, <https://www.lavanguardia.com/deportes/real-madrid/20191010/47890141666/roberto-carlos-real-madrid-entrevista.html>.

Siguero, S., «Del Bosque: “A pesar de las lesiones, Ronaldo era una bestia”», *Marca*, 19 de febrero de 2021, <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2021/02/19/602ed24c268e3e112a8b45df.html>.

Capítulo 6

Cameron, Kim S. y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, tercera edición (Hoboken: Jossey-Bass, 2011).

- Donoso, Javiera, «La revolución millennial de Fintual lo lleva de 75 a 500 millones de dólares en un año», *Funds Society*, 15 de junio de 2021, <https://www.fundssociety.com/es/noticias/business/la-revolucion-millennial-de-fintual-lo-lleva-de-75-a-500-millones-de-dolares-en-un-ano>.
- Eichholz, Juan Carlos, *Capacidad adaptativa. Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante* (Bogotá: LID Editorial, 2015).
- «Fintual: Así es la fintech chilena que administra más de US\$ 190 millones», *Startups Latam*, 6 de octubre 2020, <https://startupschilenas.cl/asi-es-fintual/>.
- Heifetz, Ronald A., Alexander Grashow y Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2009).
- Lakoff, George, *The All New Don't Think of an Elephant! Know Your Values and Frame the Debate* (Nueva York: Chelsea Green Publishing, 2014).
- Pineda, Pedro, «Cómo fuimos la primera startup chilena en quedar en Y Combinator», *Fintualist*, 16 de abril de 2021, <https://fintualist.com/chile/noticias/como-fuimos-la-primera-startup-chilena-en-quedar-en-y-combinator/>.
- Schein, Edgar H., y Peter Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2017).

Capítulo 7

- Boddenberg, Sophia, «Escándalo medioambiental en Chile», *DW*, 16 de noviembre de 2018, <https://www.dw.com/es/escándalo-medioambiental-en-chile-crecimiento-económico-en-detrimento-de-la-salud/a-46334647>.

- Iglesias, Carlos, «Sobre mí», <https://carlosiglesias.info/sobremi/>.
- Laborde, Antonia, «Chile cierra una fundición en la bahía de Quintero, un foco de intoxicaciones por décadas», *El País*, 31 de mayo de 2023, <https://elpais.com/chile/2023-05-31/chile-inicia-el-cierre-de-una-fundicion-en-la-bahia-de-quintero-un-foco-de-intoxicaciones-por-decadas.html>.
- Maldonado Caballero, Claudia, «Histórico juicio por daño ambiental en Quintero y Puchuncaví entra en la recta final en el Segundo Tribunal Ambiental», *País Circular*, 4 de mayo de 2023, <https://www.paiscircular.cl/medio-ambiente/historico-juicio-por-dano-ambiental-en-quintero-y-puchuncavi-entra-en-la-recta-final-en-el-segundo-tribunal-ambiental/>.
- Maslow, Abraham H., *A Theory of Human Motivation* (Blacksburg: Wilder Publications, 2018).
- Runroom. Tech & Creative Consultancy, 2024. <https://www.runroom.com/>.
- Sinek, Simon, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Nueva York: Portfolio, 2011).

Capítulo 8

- Christensen, Clayton M., Richard Alton, Curtis Rising y Andrew Waldeck, *The Big Idea: The New M&A Playbook* (Boston, Mass.: Harvard Business Review, 2011).
- Davis, Chelsea, «Is This the Future of Home Exchange?», *Travel Pulse*, 25 de julio de 2017, <https://www.travelpulse.com/news/hotels-and-resorts/is-this-the-future-of-home-exchange>.
- «GuestToGuest Expands World's Largest Home Exchange Community and Bolsters U.S. Market with Purchase of HomeExchange», 7 de marzo de 2017, Blog

- HomeExchange*, <https://www.homeexchange.com/blog/guesttoguest-acquires-homeexchange/>.
- «Interview with HomeExchange.com Founder», Share Traveler, 2014, <https://sharetraveler.com/interview-homeexchange-com-founder/>.
- Matuson, Roberta Chinsky, *Talent Magnetism: How to Build a Workplace That Attracts and Keeps the Best* (Nueva York: Nicholas Brealey Publishing, 2013).
- May, Kevin, «GuesttoGuest raises \$35 million and buys competitor HomeExchange», *PhocusWire*, 7 de marzo de 2017, <https://www.phocuswire.com/Guestto-Guest-raises-35-million-and-buys-competitor-Home-Exchange>.
- Patel, Kison, «Post Merger Integration: Checklist, Frameworks, Examples & More», 31 de enero de 2025, *DealRoom*, <https://dealroom.net/faq/post-merger-and-acquisition-m-a-integration-process>.
- Rodríguez Sánchez, José Luis, Eva María Mora Valentín y Marta Ortiz de Urbina Criado, «Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions», *Administrative Sciences* 8, núm. 3 (2018).

Capítulo 9

- Dirks, Kurt T. y Donald L. Ferrin, «The Role of Trust in Organizational Settings», *Organization Science* 12, núm. 4 (2001): 450-467.
- «El maestro Humberto Maturana», GVG Producciones (canal de YouTube), 7 de mayo de 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=U2VNiGaNpFk>.
- Herrera, Ángel María y Francisco Palao, *Propósito transformador masivo. La guía para dotar de sentido a tus proyectos y tu vida* (Madrid: Bubok Publishing, 2020).

- Lencioni, Patrick, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* (Hoboken: Jossey-Bass, 2002).
- Schein, Edgar H., *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help* (Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2009).
- Schein, Edgar H., *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling* (Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2013).
- Sinek, Simon, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Nueva York: Portfolio, 2011).
- Smith, Kenwyn K., y David N. Berg, *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics* (Hoboken: Jossey-Bass, 1997).

Capítulo 10

- «Anuncio Apple 1984 Super Bowl. Apple y Steve Jobs lanzan Macintosh dirigido por Ridley Scott», Arteria (canal de YouTube), 24 de marzo de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=NbBzMMNWB98>.
- Fleming, Noah, *The Customer Loyalty Loop: The Science behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions* (Nueva Jersey: Career Press, 2016).
- Griffin, Jill, y Michael W. Lowenstein, *Customer Winback: How to Recapture Lost Customers--And Keep Them Loyal* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2001).
- Isaacson, Walter, *Steve Jobs* (Nueva York: Simon & Schuster, 2011).
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. Jr. (1995). Why satisfied customers' defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.

Capítulo 11

- Brown, S. P. y S. K. Lam, «A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses», *Journal of Retailing* 84, núm. 3 (2008): 243-255.

- Ismail, Salim, Michael S. Malone y Yuri van Geest, *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper than Yours (and What to Do about It)* (Nueva York: Diversion Books, 2014).
- Lin, Jiun-Sheng Chris, Haw-Yi Liang y Chih-Ying Chu, «Satisfying Customers Through Satisfied Employees: Exploring the Emotional Mechanism Linking Employee Satisfaction and Customer Satisfaction», en Luca Petruzzellis y Russell S. Winer (eds.), *Rediscovering the Essentiality of Marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (Springer, 2016).
- Martínez-Tur, Vicente, Núria Tordera, José M. Peiró y Kristina Potočnik, «Linking Service Climate and Disconfirmation of Expectations as Predictors of Customer Satisfaction: A Cross-Level Study», *Journal of Applied Social Psychology* 41, núm. 5 (2011): 1005-1274.
- Maslow, Abraham H., *A Theory of Human Motivation* (Blackburg: Wilder Publications, 2018).
- Sinek, Simon, *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together, and Others Don't* (Nueva York: Portfolio, 2014).
- Wolter, Jeremy S., Dora Bock, Jeremy Mackey, Pei Xu y Jeffery S. Smith, «Employee Satisfaction Trajectories and their Effect on Customer Satisfaction and Repatronage Intentions», *Journal of the Academy of Marketing Science* 47 (2019): 815-836, <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00655-9>.