



PROGRAMA DE ESTUDIOS CONJUNTOS EN COMERCIO, RRLL Y RRHH

TRABAJO FIN DE GRADO

“Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.”

Alba Sanz Andrés

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

VALLADOLID, 17 DE JULIO DE 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO, RRHH Y RRLL

CURSO ACADÉMICO 5º

TRABAJO FIN DE GRADO

“ Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.”

Trabajo presentado por: Alba Sanz Andrés

Tutora: Marta Ingelmo Palomares

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Valladolid, 17 de Julio de 2025

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1	Motivación y justificación	6
1.2	Objetivos	8
1.3	Metodología.....	9
2.	MARCO TEÓRICO	10
2.1	El talento en las organizaciones: definición y valor estratégico.....	10
2.2	Retención del talento: factores clave (motivación, compromiso, desarrollo)	12
2.3	Modelos de liderazgo.....	13
2.3.1	Liderazgos tradicionales : Un enfoque jerárquico y tradicional	14
2.3.2	Liderazgos Actuales	17
2.3.2.1	Liderazgo transformacional	17
2.3.2.2	Liderazgo ágil	18
2.3.2.3	Liderazgo participativo.....	19
2.4	Comparación de modelos de liderazgo y su impacto en la retención del talento.....	21
2.4.1	Revisión crítica de los modelos (transformacional , ágil, participativo)	21
2.4.2	Fortalezas y debilidades en contextos reales	24
2.5	Modelos organizacionales innovadores.....	27
2.5.1	Modelos organizacionales tradicionales.....	28
2.5.2	Modelos organizacionales actuales.....	29
2.5.2.1	La Holocracia.....	29
2.5.2.2	Empresas ágiles.....	30
2.5.2.3	Estructuras horizontales y flexibles.....	32
2.5.3	Implicaciones sobre la cultura organizacional y el compromiso	34
2.6	Cultura organizacional y su impacto en la retención del talento.....	35
2.7	Relación entre liderazgo, modelos organizativos y retención del talento.	37
3.	ANÁLISIS TEÓRICO-APLICADO Y APROXIMACIÓN PRÁCTICA	39
3.1	Liderazgo sostenible e inclusivo: el caso ILUNION	39
3.1.1	Breve descripción de la empresa y su enfoque social	39
3.1.2	Integración del liderazgo con valores de sostenibilidad y personas.....	41
3.1.3	Vinculación con conceptos teóricos revisados	42
3.2	Entrevista a la Directora de Sostenibilidad de ILUNION	44
3.2.1	Objetivo y relevancia de la entrevista	44
3.2.2	Principales ideas destacadas sobre liderazgo, motivación y retención.....	45
3.2.3	Citas seleccionadas y reflexión crítica	47
	Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.	

3.3	Síntesis: convergencia entre teoría y práctica	49
3.3.1	Coincidencias y contrastes entre lo teórico y lo expresado en la entrevista.....	49
3.3.2	Valor añadido del enfoque de ILUNION al liderazgo organizativo.....	51
3.3.3	Ideas clave para aplicar en otras organizaciones.....	53
4.	CONCLUSIONES	56
4.1	Resumen de hallazgos clave.....	56
4.2	Implicaciones prácticas para empresas y líderes	58
4.3	Siguientes pasos.....	60
5.	BIBLIOGRAFÍA	61
6.	ANEXO	62
6.1	ANEXO 1: Entrevista ILUNION	62
6.2	ANEXO 2 : Encuesta propuesta de futuro	63

RESUMEN

En un contexto laboral marcado por la digitalización, la globalización y la creciente rotación de personal, este Trabajo de Fin de Grado analiza el impacto de la innovación organizativa y los estilos de liderazgo en la motivación, el compromiso y la retención del talento.

A partir de una revisión teórica, crítica y un estudio de caso aplicado en la empresa ILUNION, se examinan modelos de liderazgo transformacional, ágil y participativo, así como nuevas estructuras organizativas como la holocracia o las organizaciones ágiles. El objetivo principal es identificar prácticas que favorezcan entornos laborales más humanos, resilientes y sostenibles, capaces de alinear el bienestar del empleado con los resultados empresariales. La investigación se centra en una entrevista en profundidad que destaca la importancia de un liderazgo consciente y ético que priorice a las personas como eje estratégico.

Los resultados evidencian que los modelos de liderazgo que fomentan la autonomía, la participación y la cultura organizacional positiva tienen un efecto directo en la fidelización del talento, contribuyendo al éxito a largo plazo de las organizaciones.

El estudio sugiere la conveniencia de reflexionar sobre las estructuras tradicionales de gestión y liderazgo, abriendo la puerta a enfoques más inclusivos, colaborativos y orientados al desarrollo humano. Apostar por una innovación organizativa centrada en las personas puede no solo mejorar la experiencia laboral, sino también convertirse en una ventaja competitiva relevante en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente.

ABSTRACT

In a work environment shaped by digitalization, globalization, and increasing employee turnover, this Bachelor's Thesis analyzes the impact of organizational innovation and leadership styles on motivation, engagement, and talent retention.

Based on a theoretical and critical review, as well as a case study conducted at the company ILUNION, the study examines transformational, agile, and participative leadership models, along with new organizational structures such as holacracy and agile organizations. The main objective is to identify practices that foster more human, resilient, and sustainable work environments, capable of aligning employee well-being with business outcomes.

The research focuses on an in-depth interview that highlights the importance of conscious and ethical leadership that prioritizes people as a strategic axis.

The results show that leadership models promoting autonomy, participation, and a positive organizational culture have a direct effect on talent retention, contributing to the long-term success of organizations.

The study suggests the value of reflecting on traditional management and leadership structures, opening the door to more inclusive, collaborative approaches focused on human development. Embracing people-centered organizational innovation can not only enhance the employee experience but also become a relevant competitive advantage in an increasingly dynamic and demanding business environment.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación y justificación

En un mundo globalizado donde las necesidades de las empresas y los consumidores cambian cada segundo el mundo laboral tiene que adaptarse e ir al mismo ritmo.

Un capitalismo acelerado arrastra a empresas y consumidores a la rapidez e inmediatez en el consumo y toda esta aceleración afecta a las estructuras internas de las entidades.

En los últimos años, la rotación del personal ha experimentado una evolución significativa, ha pasado de ser un fenómeno relativamente estable a convertirse en una dinámica cada vez más frecuente dentro del mercado laboral. Según el último Informe sobre Rotación de InfoJobs (2024), el 35 % de las grandes empresas considera que la rotación actual es superior a la de años anteriores, y un 42 % de las organizaciones llega a puntuar con nota alta la dificultad para retener el talento, sobre todo junior.

Esta percepción negativa ha ido en aumento, lo que refleja una preocupación creciente por parte del tejido empresarial. Estos cambios están fuertemente impulsados por los avances tecnológicos, las nuevas expectativas de los trabajadores y un contexto laboral más dinámico y competitivo. En este escenario, cobra especial relevancia la transformación en la gestión de los recursos humanos, donde la innovación organizativa y el liderazgo social se vuelven pilares clave. No se trata solo de incorporar nuevas herramientas tecnológicas, sino de replantear de manera profunda los métodos de trabajo, la estructura organizativa y las políticas de recursos humanos, con un enfoque centrado en las personas.

Paralelamente, el liderazgo emerge como componente clave de esta transformación. Un líder tiene la capacidad de inspirar, guiar y empoderar a los colaboradores, generando un clima que retiene el talento, que lo motiva y lo impulsa a su mejor versión haciendo que el equipo y la organización crezca no solo tanto en resultados como en su capital humano. Al contrario un mal liderazgo destruye equipos, mina las capacidades de sus trabajadores y puede llevar a la destrucción individual del trabajador o incluso a la destrucción global del proyecto.

El presente trabajo se justifica en la necesidad de analizar y profundizar en el impacto que tienen la innovación organizativa y un liderazgo orientado al equipo, priorizando el bienestar del equipo antes que los resultados del mismo.

Los estudio más recientes y que serán analizados a lo largo de este trabajo mencionan que aquellas organizaciones que deciden apostar por modelos de liderazgo y gestión innovadores tienen una mayor éxito al retener el talento dentro de sus departamentos, además de aumentar el bienestar entre sus trabajadores. Todo ello se ve reflejado en su nivel de rotación y un incremento en el desempeño organizacional.

Además, es importante destacar que el gasto vinculado a la pérdida de talento y, por ende, la necesidad de sustituirlo constituye un reto económico significativo para las compañías. Esto reafirma la importancia de reformular estrategias de conservación del talento y que fomenten un ambiente de trabajo atractivo y motivador.

Este trabajo no solo va a identificar las prácticas más populares que potencian el compromiso de los empleados y el empleador, sino también las prácticas más efectivas de innovación, liderazgo, responsabilidad corporativa y como todo esto influye en la percepción y en la actitud de los empleados. Por lo tanto, el objetivo es dar luz al desarrollo de estrategias corporativas más eficaces que impulsen el compromiso y garanticen la permanencia del talento, reforzando de esta manera la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones a largo plazo.

En los últimos años, he tenido la oportunidad —y, me atrevería a decir, la suerte— de interactuar con líderes de muy diversas características y contextos. Desde responsables en organizaciones juveniles, hasta directivos de alto nivel en grandes empresas, pasando por jefes de oficina, coordinadores de voluntariado o fundadores de startups sociales. Estas experiencias, vividas tanto en entornos formales como informales, me han permitido observar de cerca la influencia que un liderazgo bien ejercido puede tener sobre las personas y los equipos. En muchos casos, he sido testigo de cómo un liderazgo basado en la confianza, la escucha activa, la claridad de propósito y el respeto puede potenciar el talento individual, generar cohesión grupal y fomentar un entorno de crecimiento y aprendizaje continuo.

Sin embargo, también he podido observar el reverso de esta realidad. He visto cómo un liderazgo mal gestionado, autoritario o indiferente puede mermar la motivación de un equipo, generar tensiones internas, limitar la creatividad y llevar incluso a personas con un alto potencial a abandonar un proyecto, una organización o incluso sus propias aspiraciones. Esta dualidad, que se repite tanto en pequeñas estructuras como en grandes organizaciones, despertó en mí una inquietud personal y académica por comprender con mayor profundidad qué es realmente el liderazgo, cuáles son sus diferentes estilos, y de qué manera concreta impactan en los equipos, no solo desde el punto de vista de los resultados, sino también en su dimensión más humana y emocional.

A raíz de mi participación en programas de desarrollo personal y liderazgo como BYG Social Challenge (de la Fundación *Lo Que De Verdad Importa*) o HUMAN UP (organizado por Dynamis Consultores), empecé a explorar más sistemáticamente los modelos existentes de liderazgo y las dinámicas que se generan entre líderes y colaboradores. Estos programas no solo me aportaron herramientas y marcos conceptuales valiosos, sino que también reforzaron una intuición que ya venía gestándose en mí: que liderar no es simplemente dirigir o tomar decisiones, sino ser capaz de inspirar, servir, guiar y potenciar lo mejor de cada persona.

Este Trabajo de Fin de Grado nace, por tanto, de una necesidad intelectual, pero también profundamente emocional. Tiene como objetivo principal analizar y clasificar los distintos estilos de liderazgo existentes, desde un enfoque tanto teórico como práctico, con el fin de comprender su impacto en el funcionamiento, la motivación y el bienestar de los equipos de trabajo. A su vez, pretende explorar cómo se configuran y desarrollan los comportamientos de liderazgo en distintos contextos, y qué condiciones favorecen un liderazgo transformador, ético y sostenible en el tiempo.

Asimismo, el trabajo busca poner en valor el papel del liderazgo consciente en entornos de cambio, incertidumbre y alta exigencia, como los que caracterizan al mundo profesional actual. Se pretende, también, identificar qué elementos son clave para ejercer un liderazgo positivo que no solo oriente hacia el logro de objetivos, sino que cuide de las personas y promueva culturas organizativas más humanas y resilientes.

Porque, más allá de los marcos teóricos, este trabajo nace de una convicción profundamente personal: el liderazgo no es una cuestión de poder, sino de responsabilidad. Y entender cómo ejercerlo de manera consciente y empática puede ser la diferencia entre una organización que florece y una que se marchita desde dentro. Este TFG es también una forma de compromiso con esa idea.

1.2 Objetivos

Si hablamos de objetivos lo dividiremos en dos clases, los objetivos generales y los objetivos específicos.

Objetivos generales.

Este trabajo tiene como fin principal analizar el impacto de la innovación organizativa y como afecta el liderazgo a la motivación, el compromiso y la retención del talento en las organizaciones. Para ellos se identificarán las prácticas y modelos de gestión que resulten eficaces para potenciar los factores claves. En un entorno empresarial marcado notablemente por la globalización , la digitalización y el cambio social, resulta fundamental comprender como las prácticas innovadoras y un liderazgo efectivo puede influir notablemente en la satisfacción y sobre todo en la permanencia d ellos empleados.

A través de este análisis se pretende identificar elementos claves que fortalecen el compromiso organizacional y también el proponer estrategias que permitan a las empresas adaptarse y evolucionar para crear nuevos programas de retención del talento. Optimizando así estructuras y prácticas de gestión del talento.

Objetivos específicos

- A) Analizar la función del liderazgo transformacional en la generación de un ambiente de trabajo motivador y comprometido. Este propósito explora el liderazgo como un impulsor de transformación en las organizaciones, resaltando cómo los líderes que impulsan una visión nítida, generan confianza y promueven el crecimiento de sus equipos logran robustecer la relación emocional con la compañía. Además, se investigarán diversos estilos de liderazgo y su vínculo con la cultura de la organización, reconociendo aquellos que promueven un mayor grado de dedicación entre los trabajadores.
- B) Analizar como las prácticas innovadoras de gestión son parte clave de la retención del talento en las organizaciones: En un mercado laboral donde actualmente la rotación del personal es cada vez mayor, este objetivo pretende identificar las prácticas que mejor funcionan para la retención del talento dentro de los equipos de trabajo como por ejemplo (y veremos más adelante) los planes de carrera personalizados, las bilas (reuniones mensuales de seguimiento entre empleados y jefes directos), las oportunidades de formación continua, modelos de trabajo flexible.... Además se evaluará el impacto de estas prácticas en la fidelización del talento clave dentro de la organización.
- C) Analizar el efecto de un liderazgo eficaz en la disminución de la rotación laboral y la potenciación del sentimiento de pertenencia. Es clave un liderazgo empático y comunicativo para disminuir la rotación y potenciar el sentimiento de pertenencia. Este propósito investigará cómo los líderes pueden impactar en la satisfacción de la per-

sonas en el trabajo y como estos líderes pueden contribuir a la estabilidad del talento mediante una comunicación eficaz, el reconocimiento y la generación de un ambiente inclusivo y seguro.

- D) Explorar de manera crítica y reflexiva las dinámicas de liderazgo y gestión organizativa a partir del estudio de casos reales. Con el propósito de comprender qué combinaciones de enfoques resultan más eficaces para potenciar la motivación, el compromiso y la retención del talento en el largo plazo. Este proceso permitirá extraer conclusiones fundamentadas que no apuntan a la definición de un modelo ideal, sino a la identificación de prácticas integradoras y contextualizadas, capaces de contribuir a la construcción de entornos laborales más resilientes, adaptativos y sostenibles.

1.3 Metodología

La metodología utilizada en este Trabajo de Fin de Grado responde a una estrategia cualitativa de análisis, que combina la revisión teórica con un estudio de caso aplicado. Esta aproximación permite no solo comprender los marcos conceptuales fundamentales sobre liderazgo organizativo, sostenibilidad empresarial e inclusión social, sino también observar cómo dichos marcos se concretan en la realidad práctica de una organización. La finalidad metodológica ha sido, por tanto, contrastar teoría y práctica, extrayendo aprendizajes útiles tanto desde una perspectiva académica como profesional.

En primer lugar, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva de fuentes académicas, informes institucionales y literatura especializada en liderazgo transformacional, liderazgo ético, sostenibilidad corporativa, cultura organizacional y gestión del talento diverso. Esta revisión ha permitido delimitar un marco teórico sólido sobre el que apoyar la posterior interpretación de los datos empíricos. Se han consultado autores de referencia en el ámbito del liderazgo, así como estudios de organismos internacionales que promueven la inclusión laboral de colectivos en situación de vulnerabilidad.

Como parte del enfoque metodológico, se decidió sustituir el planteamiento inicial —centrado en la aplicación de encuestas— por un análisis cualitativo basado en una entrevista en profundidad, lo cual ha permitido obtener información más rica, contextualizada y reflexiva sobre el caso estudiado. La elección de esta técnica responde a la necesidad de acceder a un conocimiento más profundo sobre la cultura organizativa de ILUNION y su modelo de liderazgo inclusivo.

La entrevista fue realizada a Ana María López San Román, directora de Sostenibilidad de ILUNION y miembro del Comité Ejecutivo de la empresa. Su testimonio ha aportado una visión directa y autorizada sobre las prácticas internas de la compañía, especialmente en lo relativo al liderazgo centrado en las personas, la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial y las políticas activas de retención del talento en contextos diversos. La entrevista fue semiestructurada, lo que permitió un equilibrio entre el seguimiento de un guion temático y la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos emergentes durante la conversación.

Este enfoque metodológico cualitativo ha sido especialmente adecuado para estudiar fenómenos complejos como la transformación organizativa o la integración del propósito social en la gestión empresarial. A diferencia de las metodologías cuantitativas, el uso de entrevistas ha facilitado la comprensión de elementos

Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

subjetivos, como las motivaciones personales, los valores compartidos y los estilos de liderazgo reales, que no podrían haberse captado mediante encuestas estandarizadas.

La información obtenida ha sido analizada de forma inductiva, identificando patrones, conceptos clave y elementos de valor que posteriormente han sido contrastados con el marco teórico desarrollado en los primeros capítulos del trabajo. De este modo, se ha logrado una convergencia significativa entre los conocimientos académicos y la experiencia empírica, lo que refuerza la validez de los resultados y permite formular recomendaciones aplicables a otras organizaciones.

En resumen, la metodología empleada ha permitido construir un análisis riguroso, contextualizado y relevante sobre el liderazgo organizativo en ILUNION, poniendo en valor el papel de la entrevista como herramienta de indagación profunda. La combinación entre teoría y práctica no solo ha enriquecido el contenido del trabajo, sino que ha hecho posible una reflexión crítica y fundamentada sobre modelos de liderazgo más humanos, sostenibles y transformadores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 El talento en las organizaciones: definición y valor estratégico

Antes de que el término *talento* adquiriera la relevancia estratégica que tiene hoy en el ámbito organizacional y que será definido y explicado a continuación, las empresas solían concebir a sus empleados principalmente como mano de obra, es decir, como un recurso funcional cuyo valor residía en su capacidad para ejecutar tareas repetitivas de forma eficiente, siguiendo órdenes sin cuestionarlas ni aportar ideas propias. Esta visión instrumental se enmarca en un modelo industrial donde el trabajador era considerado prescindible y fácilmente reemplazable.

Esta lógica se consolidó especialmente con la aparición de la administración científica, desarrollada por Frederick W. Taylor a principios del siglo XX. Taylor defendía que el trabajo debía dividirse en tareas simples, cronometradas y estandarizadas, cuya ejecución correcta podía ser definida por expertos. Según su teoría, el máximo rendimiento se alcanzaba cuando cada trabajador realizaba su tarea de la forma más eficiente posible, eliminando la improvisación y limitando la toma de decisiones individual. Así, se buscaba productividad a costa de autonomía y creatividad.

Este enfoque fue llevado al extremo por Henry Ford, con su famoso modelo de producción en cadena. En este sistema, cada trabajador repetía constantemente una misma tarea en una línea de montaje, lo que reducía los tiempos de producción y aumentaba la eficiencia. Sin embargo, esto también deshumanizaba el trabajo, eliminando cualquier posibilidad de desarrollo profesional o implicación emocional con el producto o la empresa.

Desde una perspectiva más crítica, Karl Marx analizó esta situación a través del concepto de alienación del trabajador. Marx sostendía que en el sistema capitalista industrial, los trabajadores quedaban separados del producto de su trabajo, del proceso mismo de producción, de su esencia creativa y de sus compañeros. Esta *alienación* provocaba una pérdida de sentido, una desconexión entre el individuo y su trabajo, lo que afectaba negativamente tanto al bienestar personal como al rendimiento colectivo.

Fue necesario un cambio de paradigma para que esta visión comenzara a transformarse. Con el paso del tiempo y el auge del sector servicios, la tecnología y el conocimiento como motores económicos, surgieron nuevos enfoques que reconocieron el valor estratégico de las personas dentro de las organizaciones. Uno de los más influyentes fue el concepto de capital humano, desarrollado por Gary Becker (1964), quien planteó que las competencias, habilidades, educación y salud de las personas son formas de inversión productiva que generan valor económico, al igual que el capital financiero o físico.

Este enfoque fue el punto de partida para la evolución posterior hacia la gestión del talento, entendido ya no como una simple fuerza laboral, sino como un recurso clave para la innovación, el liderazgo y la sostenibilidad empresarial.

El concepto de talento ha sido un concepto en movimiento, cambiante según iba transcurriendo la historia, como el mundo laboral que existe en nuestros días. El talento, y la retención del mismo crece en importancia ya que en el contexto económico actual el capital humano es clave y muy importante para la competitividad, los procesos de innovación y por supuesto la sostenibilidad dentro de las organizaciones. Se debe de tener en cuenta que el talento no puede limitarse únicamente a una sola definición sino que tiene muchas variantes, algunas de ellas inclusivas y otras exclusivas

Para Silzer y Dowell (2010) doctores en psicologías laboral, el talento es: "la suma de las capacidades de una persona, incluyendo sus habilidades, conocimientos, experiencia, valores, actitudes y potencial de desarrollo, que contribuyen significativamente al éxito organizacional". Esta definición sobre todo destaca y hace hincapié en la visión integral del talento, aunando tanto competencias técnicas como aspectos actitudinales y con perspectivas de crecimiento a futuro.

En cambio desde un punto de vista quizá más estratégico, Ulrich y Smallwood (2004) definen talento como resultado de la un cóctel perfecto de competencias, compromiso y contribución, destacando sobre todo que la gestión del talento no solo es tener a las personas adecuadas, sino que también se debe implicar y asegurar su motivación y alineación con los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista estratégico Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001), en su influyente obra *The War for Talent*, evalúan el talento como una capacidad constituida por "los mejores y más brillantes empleados de una organización", y destacan las capacidades únicas que tienen algunos trabajadores para impulsar el rendimiento empresarial.

Desde otra perspectiva Tansley (2011) dice que el talento puede ser identificado por la misma empresa. Tansley enuncia la siguiente definición de talento: "combinación de capacidades innatas y aprendidas que permiten a un individuo desempeñarse de forma sobresaliente en su entorno de trabajo", reforzando así lo mencionado anteriormente, el talento debe de ser detectado por las organizaciones y sus líderes

El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2006) sugiere una definición más orientada al impacto estratégico considerando el talento como "aquellas personas que tienen la capacidad de marcar una diferencia significativa en el desempeño organizacional, ya sea por su alto potencial o por su desempeño clave en roles estratégicos".

Desde el punto de vista académico, Gallardo-Gallardo et al. (2013) diferencia entre un enfoque inclusivo, que alega que todo trabajador tiene talento en algún grado, y

un enfoque exclusivo, que se centra en aquellos individuos que poseen competencias críticas o posiciones clave. Esta dualidad sigue siendo motivo de debate en varios campos, ya que actúa directamente en la manera en la que las organizaciones diseñan sus estrategias de gestión de talento.

Finalmente, autores como Dess y Picken (1999) remarcan que el talento de la organización no solo abarca competencias técnicas, sino también incluye una mentalidad innovadora y una orientación estratégica, lo que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y generar valor de forma continua.

Es decir, el talento dentro de las organizaciones puede entenderse como un recurso multidimensional y estratégico, que con una correcta identificación, desarrollo, gestión y retención resulta clave para asegurar el éxito sostenible de la empresa.

2.2 Retención del talento: factores clave (motivación, compromiso, desarrollo)

Tal y como se ha mencionado anteriormente la retención del talento se ha afianzado como un elemento central en la gestión de los recursos humanos, especialmente en un entorno actual que destaca por la transformación digital, la competencia global y el auge de nuevos modelos laborales. La capacidad de una empresa para retener a sus trabajadores es clave e influye directamente en su sostenibilidad, innovación y ventaja competitiva.

Desde este punto de vista, resulta fundamental entender qué factores intervienen en la decisión de un empleado de permanecer en una organización a largo plazo.

Entre los elementos más importantes que impulsan la permanencia en las organizaciones destacamos: la motivación, el compromiso y el desarrollo profesional.

Estas variables están relacionadas entre sí y requieren un estudio profundo por parte de las políticas de gestión del talento, principalmente cuando se busca nivelar e igualar las necesidades individuales con los objetivos estratégicos de la empresa (García-Montalvo, 2020).

En primer lugar, debemos de hablar de la motivación, la motivación es el impulso interno que mueve a una persona a actuar para alcanzar objetivos o satisfacer necesidades. Puede originarse en factores internos, como intereses o deseos personales, o en estímulos externos, como recompensas o reconocimiento. Es fundamental para el rendimiento, el compromiso y el bienestar en distintos ámbitos, ya sean personales, académicos o laborales.

Teorías clásicas, como la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) o la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), generan las bases para entender y comprender cómo la satisfacción de diferentes niveles de necesidades y diferentes estímulos extrínsecos e intrínsecos repercuten directamente en la satisfacción y permanencia laboral. Según perspectivas más recientes, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) apunta que la motivación sostenible viene de impulsar tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relaciones sociales. Por consiguiente, cuando las organizaciones diseñan entornos que permiten a las personas tomar decisiones, desarrollar sus habilidades y sentirse parte de un equipo, aumentan exponencialmente sus niveles de motivación y compromiso (Gagné & Deci, 2005).

Por otra parte, el compromiso organizacional se entiende como el vínculo emocional y psicológico que vincula al trabajador con su lugar de trabajo. Según el

modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), este puede ser afectivo (por deseo), normativo (por deber) o de continuidad (por necesidad). De estos componentes tridimensionales el compromiso afectivo es el más valorado por su relación directa con la permanencia voluntaria, el rendimiento y la conducta prosocial en el entorno laboral (Meyer et al., 2002).

Y otros factores como la coherencia entre los valores personales y los de la organización, la comunicación transparente y el liderazgo ético refuerzan esta conexión emocional, lo que ayuda a reducir la rotación voluntaria y a construir relaciones laborales duraderas (Rodríguez & Ruiz, 2019).

Para terminar de aunar conceptos y definiciones de todos estos autores debemos de hacer hincapié en el desarrollo profesional, entendiendo desarrollo profesional como el proceso mediante el cual una persona adquiere nuevas habilidades, conocimientos, competencias y experiencias que le permiten mejorar su desempeño laboral, progresar en su carrera y adaptarse a los cambios del entorno profesional. Dicho desarrollo profesional es un factor relevante en la gestión del talento sobre todo a largo plazo.

La posibilidad de asumir nuevos retos, aprender y avanzar dentro de la propia carrera profesional se muestra como un incentivo importante para la permanencia en la empresa, sobre todo destacando entre los perfiles más jóvenes o altamente cualificados. Varios estudios recientes analizan la percepción de estancamiento laboral como uno de los principales causantes de la rotación voluntaria (Sánchez-García et al., 2021). Las organizaciones que promueven planes de carrera, formación continua, rotación de puestos y desarrollo de habilidades blandas no solo retienen a sus empleados, sino que también los capacitan y forman para afrontar los cambios con mayor fortaleza y versatilidad dentro de las organizaciones.

En resumen la Triada de Motivación, Compromiso y Desarrollo son un triángulo fundamental para fomentar la retención del talento, cada uno con una función determinada pero interdependiente. Su correcta gestión permitirá construir en las organizaciones una propuesta de valor para el empleado que trascienda al salario y refuerce su vinculación emocional y profesional con la organización.

En los siguientes apartados se examinarán otras variables, como el estilo de liderazgo y la cultura organizativa, con el fin de ofrecer una visión más completa sobre los mecanismos que favorecen la fidelización del talento en contextos laborales innovadores.

2.3 Modelos de liderazgo

Como se ha visto en el apartado anterior, el concepto de talento ha recorrido un largo camino desde su visión tradicional, centrada en la “mano de obra” como un recurso mecánico y fácilmente sustituible, hasta convertirse en un activo estratégico fundamental para el éxito organizacional.

Los modelos productivos clásicos, basados en la eficiencia operativa, la jerarquía rígida y la estandarización del trabajo, apenas reconocían el valor subjetivo y emocional del individuo. En cambio, los enfoques actuales entienden que el verdadero motor de las organizaciones no reside únicamente en sus procesos o tecnología, sino en las personas que las integran.

Este cambio de paradigma ha llevado a que la retención del talento cobre un papel central en la gestión moderna de los recursos humanos. A diferencia de épocas anteriores, donde la permanencia laboral se daba por sentada o se sostenía en la Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

necesidad económica, hoy las empresas deben esforzarse por generar condiciones que favorezcan la motivación, el compromiso y el desarrollo continuo de sus colaboradores. Estos factores, que en modelos tradicionales eran secundarios o ignorados, se han convertido en pilares fundamentales para la sostenibilidad, la innovación y la ventaja competitiva.

Por tanto, comprender qué impulsa hoy a un empleado a quedarse —y no simplemente a no marcharse— es clave para adaptar las estrategias de gestión del talento a las nuevas dinámicas del mercado laboral. En este sentido, el siguiente apartado profundiza en los tres factores esenciales que, según la literatura actual, sostienen la retención del talento: la motivación, el compromiso organizacional y el desarrollo profesional. Estos elementos, lejos de ser aislados, forman una tríada interdependiente que permite alinear los intereses individuales con los objetivos corporativos, generando así entornos laborales más humanos, atractivos y sostenibles.

El liderazgo dentro de las organizaciones ha sido objetivo de varios estudios en los últimos años ya que se ha visto la influencia directa que tiene sobre la cultura empresarial, la motivación de los trabajadores, el clima laboral y en consecuencia los resultados de la organización. En la coyuntura actual que está caracterizada por la necesidad constante de innovar procesos de producción, promover y crear una cultura de empresa, transformar el trabajo etc., los modelos de liderazgo tienen un papel clave dentro de las empresas y también un componente crucial para sus líderes ya que ellos son el principal catalizador de todos estos cambios organizacionales.

Como comentábamos anteriormente los líderes han dejado de ser supervisores para convertirse en agentes reales del cambio dentro de las organizaciones. Facilitando entornos dinámicos y colaborativos, desarrollando el talento tanto individual como colectivo. Dentro de este marco surgen diferentes estilos y modelos de liderazgo que buscan responder e impactar en estos nuevos entornos empresariales contemporáneos. Algunos de los más característicos son el liderazgo transformacional, liderazgo ágil o el liderazgo participativo cada uno de ellos con sus características y múltiples maneras de responder a las necesidades de la empresa y de los trabajadores a la vez que impactan de maneras distintas en la motivación, el compromiso, el desarrollo profesional y por supuesto en la retención del talento.

En los apartados que vienen a continuación serán comentados los liderazgos tradicionales y a continuación serán analizados tres modelos de liderazgo actuales con el objetivo de comprender su fundamento teórico, sus aplicaciones prácticas en entornos organizativos y su influencia en el talento humano

2.3.1 Liderazgos tradicionales : Un enfoque jerárquico y tradicional

Antes de la irrupción de los modelos de liderazgo modernos basados en la colaboración, la innovación y el desarrollo humano, las organizaciones operaban bajo estilos de liderazgo tradicionales. Estos modelos respondían a un entorno empresarial más estático, con estructuras jerárquicas rígidas, poca movilidad laboral y un enfoque claramente vertical en la toma de decisiones.

En este contexto, el liderazgo se entendía como **autoridad** y **control**. El líder era quien poseía el conocimiento, el poder formal y la responsabilidad de dirigir, mientras que los empleados debían obedecer, ejecutar y mantener el orden establecido. La implicación emocional, el desarrollo personal y el bienestar del

trabajador quedaban en un segundo plano. A continuación se describen los principales tipos de liderazgo tradicionales:

1. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático se caracteriza por un líder que toma todas las decisiones de forma unidireccional, sin consultar al equipo ni fomentar su participación. El control es total y la obediencia es la base de la relación jerárquica.

- Ventajas: Es útil en situaciones de emergencia o crisis donde se requiere rapidez, firmeza y disciplina.
- Desventajas: Suprime la creatividad, genera desmotivación, y puede crear un clima de miedo o sumisión.
- Autores: Este estilo fue identificado por Lewin, Lippitt y White (1939) como uno de los tres estilos básicos en su estudio sobre liderazgo grupal.

2. Liderazgo burocrático

Basado en la lógica de la norma, el procedimiento y la jerarquía, el liderazgo burocrático se apoya en estructuras formales bien definidas. Se espera que tanto líderes como empleados sigan reglas estrictas, manuales de procedimiento y protocolos establecidos.

- Ventajas: Brinda orden, estabilidad y claridad en roles y funciones, especialmente útil en organizaciones públicas o muy reguladas.
- Desventajas: Falta de flexibilidad, escasa innovación y lentitud en la toma de decisiones.
- Base teórica: Inspirado en la teoría de la burocracia de Max Weber, que defendía la racionalidad legal como fundamento de la organización moderna.

3. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y castigos. El líder establece metas claras, supervisa el cumplimiento de tareas y ofrece incentivos o sanciones en función del rendimiento.

- Ventajas: Eficiente en tareas repetitivas y entornos estructurados, donde el cumplimiento estricto de normas es crucial.
- Desventajas: No promueve la motivación intrínseca ni el desarrollo del talento. Puede generar relaciones frías y meramente instrumentales.
- Autores: Desarrollado por James MacGregor Burns y Bernard Bass, quienes lo diferenciaron del liderazgo transformacional. Mientras el transaccional busca eficiencia, el transformacional busca cambio y crecimiento.

4. Liderazgo paternalista

El liderazgo paternalista se fundamenta en una relación de protección y autoridad. El líder actúa como una figura "padre" que cuida del equipo, toma decisiones por ellos y espera lealtad a cambio de seguridad y orientación.

- Ventajas: Puede generar confianza y estabilidad en ciertos contextos culturales (por ejemplo, empresas familiares o entornos muy jerárquicos).
 - Desventajas: Fomenta la dependencia del líder, limita la autonomía del equipo y puede invisibilizar el mérito individual.
-
- Contexto: Frecuente en culturas organizacionales con estructuras familiares o tradicionalistas.

5. Liderazgo laissez-faire (dejar hacer)

El estilo laissez-faire se basa en la no intervención del líder. El equipo tiene total libertad para tomar decisiones y autogestionarse, sin supervisión ni dirección clara.

- Ventajas: Puede fomentar la creatividad en equipos altamente maduros, autónomos y motivados.
 - Desventajas: Falta de dirección, desorganización y bajo rendimiento si el equipo no tiene suficiente preparación o estructura.
-
- Autores: También identificado por Lewin, Lippitt y White (1939) como un estilo opuesto al autocrático.

La revisión de los estilos de liderazgo tradicionales muestra que estos modelos, aunque funcionales en contextos históricos concretos, han quedado progresivamente obsoletos frente a los cambios estructurales del entorno laboral actual.

El liderazgo autocrático, burocrático o transaccional, por ejemplo, respondía a una lógica de control, previsibilidad y estabilidad. En ese marco, las empresas necesitaban líderes que aseguraran el cumplimiento de normas, la eficiencia en tareas repetitivas y la obediencia jerárquica. Sin embargo, el contexto actual exige algo radicalmente distinto.

La transformación digital, la globalización, la aceleración del cambio, el teletrabajo y las nuevas expectativas de los trabajadores, especialmente de las generaciones más jóvenes, han desbordado la capacidad de respuesta de los modelos tradicionales, generando nuevas demandas que requieren líderes mucho más flexibles, empáticos y orientados a las personas.

En contraposición, los modelos contemporáneos de liderazgo que serán analizados a continuación (liderazgo transformacional, ágil y participativo) han emergido como respuestas adaptadas a estos nuevos retos. Lejos de imponer una dirección vertical y rígida, estos modelos promueven la inspiración, la colaboración, la escucha activa y el desarrollo del potencial humano dentro de las organizaciones.

En conjunto, estos nuevos modelos no niegan completamente los anteriores, pero sí los trascienden, incorporando una visión más humana, compleja y dinámica del liderazgo. En vez de centrarse únicamente en los procesos y resultados, ponen a las personas en el centro de la estrategia organizativa, entendiendo que la innovación, la fidelización del talento y la resiliencia empresarial dependen directamente de la calidad del liderazgo ejercido.

Por tanto, la evolución del liderazgo no es una cuestión de moda, sino una respuesta necesaria a un mundo laboral en transformación. Las organizaciones que se aferran a estilos tradicionales corren el riesgo de quedarse atrás, mientras que aquellas que adoptan modelos más conscientes y adaptativos están mejor posicionadas para atraer, motivar y retener a su talento más valioso.

2.3.2 Liderazgos Actuales

2.3.2.1 Liderazgo transformacional

Introducido por James McGregor Burns, un destacado historiador y político estadounidense en 1978 y que fue desarrollado a posteriori por el psicólogo estadounidense Bernard Bass.

Ambos académicos se centraron en desarrollar una visión compartida en la que el liderazgo sea una herramienta clave para generar cambios significativos en las personas y en las empresas. Buscan la inspiración del equipo y potenciar las capacidades individuales de los trabajadores para conseguir logros y mejoras colectivas

Este modelo de liderazgo gira en torno a cuatro dimensiones fundamentales:

1. **Influencia idealizada (carisma):** El mismo líder se vuelve un modelo a seguir que genera seguridad, confianza y admiración en su equipo, esta persona lidera desde la ética y la coherencia. No solo guía sino que también imparte ejemplo.
2. **Motivación inspiradora:** El elemento clave es la comunicación, y una buena comunicación transmite una visión clara y motivadora de los objetivos. El líder proyecta y comunica de manera trascendental unos objetivos ambiciosos pero a su vez realistas que fomentan el sentido del propósito y que trasciende los objetivos individuales
3. **Estimulación intelectual:** Es el mismo líder el que hace que sus equipos se planteen las cosas, les anima al auto desafío y a participar y tomar decisiones activamente. Les reta y les alienta a mejorar su pensamiento crítico y cuestionar su statu quo.
4. **Consideración individualizada:** Este punto es la necesidad de atención personalizada de los componentes de un equipo. Sin esta atención el trabajador no se sentirá apoyado o reconocido, es importante para orientar de manera conscientes y genuina y fomentar el bienestar individual .

El liderazgo transformacional impacta directamente en la motivación intrínseca de los trabajadores ya que los colaboradores no solo se sienten inspirados por su líder, sino que también desarrollan un compromiso emocional con los valores y objetivos de la organización lo que favorece enormemente a crear entornos de trabajo más cohesionado colaborativos y resiliente.

Hay investigaciones como la de Avolio & Bass, 2004; Judge & Piccolo, 2004 que demuestran que este tipo de liderazgo está relacionado con indicadores claves como el rendimiento de la organización, la satisfacción, el aprendizaje y la retención del talento. En momentos de cambio y transformación es un tipo de liderazgo muy valioso ya que facilita la adaptación cultural, alinea a los equipos en torno a nuevas metas y refuerza la identidad organizacional.

Es muy importante destacar que el liderazgo transformacional puede llegar a ser una pieza fundamental para construir organizaciones más humanas, justas y éticas. Ya que como pilar fundamental fomenta el desarrollo integral de la persona, también se impulsan otros aspectos como el reconocimiento del talento, su bienestar, su crecimiento, se prioriza el qué, el cuándo y el cómo necesita que el trabajador esté apoyado por sus líderes y por su organización.

Sintetizando, el liderazgo transformacional no solo constituye una herramienta poderosa para mejorar el desempeño y la innovación, sino que también representa un modelo orientado a fortalecer el compromiso organizacional, impulsar la motivación y consolidar una cultura laboral sólida, inclusiva y orientada al desarrollo del talento.

2.3.2.2 Liderazgo ágil

Este tipo de liderazgo ha emergido en el mundo empresarial de manera estratégica para poder dar una respuesta rápida a un entorno empresarial que se caracteriza por la rapidez de los cambios tecnológicos, la digitalización, la globalización y la constante transformación de los modelos de negocio. Como nos dice su nombre, el liderazgo ágil se inspira en los principios del manifiesto ágil de 2001. El principio central del Manifiesto Ágil es priorizar a las personas y su colaboración por encima de procesos rígidos, adaptarse al cambio antes que seguir un plan estricto, y centrarse en entregar valor al cliente de forma continua y funcional. Este tipo de liderazgo se ha desarrollado principalmente en el ámbito de la gestión de proyectos. Actualmente se aplica de manera transversal a todo tipo de organizaciones que buscan adaptabilidad, innovación y flexibilidad operativa (Denning, 2018).

El liderazgo ágil se define por su orientación hacia la colaboración, la transparencia, la entrega continua de valor y la capacidad de dar una respuesta rápida a los cambios del entorno. Esto contrasta con los modelos tradicionales, dichos modelos hacen que el poder de decisión se concentre únicamente en la figura del líder, en el liderazgo ágil el líder actúa como facilitador del equipo, elimina barreras, brinda apoyo y asegura un flujo constante de comunicación y retroalimentación.

Entre las competencias esenciales del líder ágil destacan:

- **Adaptabilidad:** Capacidad de ajustar rápidamente las estrategias y acciones frente a entornos cambiantes.
- **Empoderamiento del equipo:** Promoción de la autonomía, la toma de decisiones descentralizada y la responsabilidad compartida.
- **Mentalidad de crecimiento:** Apertura al aprendizaje continuo, a la experimentación y a la mejora iterativa de procesos.
- **Comunicación efectiva:** Escucha activa, retroalimentación continua y claridad en la transmisión de objetivos.

Como principal beneficio del liderazgo ágil debemos de destacar su impacto positivo sobre la motivación y el bienestar del talento humano. Los colaboradores se sienten mucho más comprometidos cuando perciben que tienen un rol activo en la toma de decisión y que su trabajo tiene un impacto real y tangible que está respaldado por unos líderes que confían en sus capacidades.

El entorno ágil favorece la creación de equipos multidisciplinares, la relación de innovación en ciclos cortos (sprint) y la priorización constante de las necesidades del cliente. Lo que requiere que estas dinámicas abandonen completamente antiguas estructuras de control vertical y que empiecen a apostar por estructuras

horizontales que sean más participativas, colaborativas y orientadas a resultados sostenibles.

En conclusión, podemos decir que el liderazgo ágil es la transformación profunda del papel del líder tal y como lo conocemos. El líder tradicional se destruye y pasa de una estructura vertical a una horizontal. Se convierte en una figura que guía desde el servicio, promueve una cultura de la colaboración y que sitúa a las personas en el centro del proceso, como motores del cambio y de la innovación organizativa.

2.3.2.3 Liderazgo participativo

El liderazgo participativo, también denominado liderazgo democrático, es un enfoque que enfatiza la inclusión de los empleados en los procesos de toma de decisiones y en la formulación de estrategias organizativas. Su origen se remonta a los estudios clásicos de Lewin, Lippitt y White (1939), quienes identificaron en este estilo una alternativa eficaz al autoritarismo, centrada en la cooperación y el respeto mutuo.

El líder participativo no actúa como una figura de control, sino como un guía que promueve la interacción, escucha a sus colaboradores y valora sus opiniones. Este modelo parte del principio de que los trabajadores son expertos en sus áreas y que su implicación activa mejora la calidad de las decisiones y el desempeño organizacional (Vroom & Yetton, 1973).

Entre las características clave del liderazgo participativo se encuentran:

- **Delegación responsable:** Distribución de tareas y decisiones según competencias y fortalezas del equipo.
- **Fomento del diálogo:** Creación de espacios donde se promueve la expresión libre de ideas y la resolución conjunta de problemas.
- **Reconocimiento del conocimiento colectivo:** Valoración del saber acumulado por los miembros del equipo y su integración en la toma de decisiones.
- **Compromiso ético:** Respeto por la diversidad de opiniones, equidad y transparencia en los procesos organizativos.

Desde la perspectiva de la gestión del talento, el liderazgo participativo resulta especialmente efectivo. Al involucrar a los colaboradores en el diseño y la ejecución de las políticas internas, se incrementa su sentido de pertenencia, su motivación y su implicación en los objetivos comunes. Esto, a su vez, impacta positivamente en la productividad, la satisfacción laboral y la permanencia del personal en la organización.

Además, el liderazgo participativo tiene una influencia significativa en la construcción de culturas organizacionales inclusivas y sostenibles. Promueve la equidad, la cooperación interdepartamental y el aprendizaje colectivo, aspectos fundamentales en contextos donde la innovación y la adaptabilidad son requisitos clave para la supervivencia empresarial.

Estudios recientes también señalan que este modelo de liderazgo contribuye a reducir el absentismo, mejorar la cohesión grupal y fortalecer la confianza organizacional. Estos beneficios hacen del liderazgo participativo una herramienta poderosa para la atracción y retención del talento, especialmente entre las

generaciones más jóvenes, que valoran profundamente la autenticidad, la participación y la transparencia en el ámbito laboral.

En resumen, el liderazgo participativo no solo mejora el desempeño organizativo a través de la inteligencia colectiva, sino que también fortalece los lazos entre los empleados y la empresa, impulsando la motivación, el compromiso y la fidelidad a largo plazo.

En un entorno organizativo marcado por el cambio constante, la transformación digital y la creciente demanda de talento altamente cualificado, los modelos de liderazgo se posicionan como elementos clave en la configuración de culturas organizacionales sólidas, inclusivas y motivadoras. El liderazgo transformacional, el liderazgo ágil y el liderazgo participativo, aunque diversos en su enfoque, comparten una orientación común hacia el desarrollo humano, la cooperación y la innovación.

El liderazgo transformacional se revela como una estrategia poderosa para inspirar y movilizar a los equipos, aportando una visión compartida que alinea los intereses individuales con los objetivos organizativos. Su capacidad para motivar intrínsecamente a los colaboradores, fomentar la creatividad y fortalecer el compromiso lo convierte en una herramienta idónea para entornos que requieren evolución constante y alto nivel de implicación.

Por su parte, el liderazgo ágil responde a la necesidad de adaptabilidad y respuesta rápida en contextos dinámicos. Este modelo impulsa la descentralización del poder, promueve la autonomía y genera espacios de aprendizaje continuo, contribuyendo significativamente a la retención del talento mediante culturas flexibles, empáticas y centradas en el valor.

Finalmente, el liderazgo participativo refuerza los valores democráticos dentro de las organizaciones, al involucrar activamente a los empleados en la toma de decisiones. Su impacto positivo en la motivación, la cohesión de los equipos y el sentido de pertenencia resulta clave en la construcción de entornos laborales más equitativos y sostenibles.

En conjunto, estos modelos no solo favorecen el desempeño organizacional, sino que también fortalecen los vínculos entre las personas y la empresa, elevando los niveles de compromiso y facilitando la gestión estratégica del talento. La elección del modelo más adecuado dependerá del contexto, la cultura corporativa y los objetivos específicos de cada organización, pero resulta evidente que el liderazgo eficaz es, hoy más que nunca, una palanca imprescindible para el éxito a largo plazo.

CONCLUSION sobre los liderazgos

En un entorno organizativo marcado por el cambio constante, la transformación digital y la creciente demanda de talento altamente cualificado, los modelos de liderazgo se posicionan como elementos clave en la configuración de culturas organizacionales sólidas, inclusivas y motivadoras. El liderazgo transformacional, el liderazgo ágil y el liderazgo participativo, aunque diversos en su enfoque, comparten una orientación común hacia el desarrollo humano, la cooperación y la innovación.

En conjunto, estos modelos no solo favorecen el desempeño organizacional, sino que también fortalecen los vínculos entre las personas y la empresa, elevando los niveles de compromiso y facilitando la gestión estratégica del talento. La elección del modelo más adecuado dependerá del contexto, la cultura corporativa y los objetivos específicos de cada organización, pero resulta evidente que el liderazgo eficaz es, hoy más que nunca, una palanca imprescindible para el éxito a largo plazo.

2.4 Comparación de modelos de liderazgo y su impacto en la retención del talento

2.4.1 Revisión crítica de los modelos (transformacional, ágil, participativo)

En el contexto actual de transformación empresarial acelerada hay una figura dentro de los equipos de trabajo que se está redefiniendo, el líder, una figura que ha adquirido una relevancia estratégica sin precedentes. La forma en la que una persona lidera puede determinar no solo el rendimiento de su equipo, sino también la capacidad de la organización para adaptarse, innovar y, sobre todo, retener el talento. Por esta razón, resulta imprescindible examinar críticamente los modelos de liderazgo que han cobrado mayor protagonismo en los últimos años: el liderazgo transformacional, el ágil y el participativo.

Cada uno de ellos se fundamenta en principios distintos y por eso mismo todos ofrecen claves valiosas para entender cómo los líderes pueden contribuir a generar culturas organizativas más saludables, positivas, comprometidas y sostenibles.

Frente a una creciente complejidad en el entorno empresarial, la literatura especializada ha intensificado su interés por explorar el papel del liderazgo en la motivación, el compromiso y la retención del talento.

Un estudio de Gallup (2023) sobre el estado del compromiso laboral en más de 140 países revela que el 23% de los trabajadores se sienten verdaderamente comprometidos con su trabajo, lo que va unido fuertemente con el tipo de liderazgo ejercido.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido por su capacidad de movilizar a las personas a través de una visión inspiradora. James MacGregor Burns lo introdujo como una respuesta al liderazgo transaccional tradicional, centrado en recompensas e intercambios. Posteriormente, Bernard Bass desarrolló este modelo, destacando cuatro dimensiones esenciales: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estos elementos que han sido mencionados hacen del líder transformacional una figura que no solo dirige, sino que transforma profundamente las actitudes, aspiraciones y motivaciones de su equipo.

Sin embargo, como en todos los modelos de liderazgo que se analizaron con anterioridad, no está exento de críticas. Este tipo de liderazgo tiene una fuerte dependencia del carisma y la integridad personal del líder, lo que lo convierte en un modelo difícilmente replicable de forma sistemática, ya que estas capacidades dependen mucho de qué rasgos de personalidad tenga el líder a nivel personal. Además, en organizaciones donde predominan estructuras rígidas o culturas jerárquicas, su implementación puede encontrar barreras estructurales importantes, ya que el sistema de ascenso tradicional se basa en resultados numéricos anteponiéndolo al valor personal del trabajador. También requiere una inversión significativa en formación, acompañamiento y desarrollo de habilidades emocionales, algo que no todas las empresas están dispuestas a asumir, por el alto coste que implica, y el desconocimiento y desconfianza que genera estas nuevas formaciones que se dedican a formar en temas no tangibles.

Más allá de su atractivo conceptual, el liderazgo transformacional corre el riesgo de ser calificado como una visión idealista y utópica que se quede en una declaración de intenciones si no va acompañado de un entorno organizativo que lo sostenga.

Para continuar, el liderazgo ágil surge como una respuesta directa a la necesidad de operar en entornos altamente dinámicos y cambiantes. Entornos globalizados. Se inspira en los principios del Manifiesto Ágil (2001) y se ha extendido más allá del ámbito del desarrollo de software para convertirse en un enfoque transversal. El líder ágil no es un directivo tradicional, sino un facilitador del proceso, es una figura "creada" para dinamizar, apoyar y guiar al equipo. Se designan figuras como el "Scrum Master" para facilitar el camino para llegar a los objetivos empresariales, pudiendo ser una figura permanente o temporal que vaya rotando entre varios miembros del equipo. Su misión principal es crear las condiciones necesarias para que los equipos autogestionados puedan rendir al máximo. Este modelo prioriza la adaptabilidad, la comunicación continua, la mejora iterativa y la entrega de valor.

No obstante, su éxito depende en gran medida de la madurez organizacional y de la disposición de los equipos a asumir un rol más activo y responsable. En entornos donde los trabajadores no están acostumbrados a tomar decisiones o donde el control jerárquico es muy fuerte, el liderazgo ágil puede generar confusión, falta de dirección o incluso frustración, lo que puede llegar a conflictos internos, abandono de puestos de trabajo o incluso a cuestionar la autoridad y el funcionamiento de la empresa.

Cabe mencionar que su eficacia está estrechamente ligada a la existencia de metodologías de trabajo ágiles, dichas metodologías no están implementadas en la formaciones académicas actuales si no que son formaciones complementarias que no son "globalmente" conocidas. Además, las herramientas digitales y estructuras horizontales, son elementos sin los cuales su impacto real puede verse diluido y perder valor. En estos casos, el liderazgo ágil corre el riesgo de convertirse en una simple etiqueta, desprovista de contenido real.

En cuanto al liderazgo participativo, este modelo tiene una larga tradición e historia, se ha posicionado como una alternativa democrática a los estilos autoritarios. Su eje principal es la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, el diseño de estrategias y la resolución de problemas.

Asume como punto de partida que las personas que forman parte de un equipo son las que mejor conocen los procesos y, por tanto, están en condiciones de aportar ideas valiosas. Apuesta por el talento interno y aprecia sobre todo la capacidad de escucha, de canalización, organización y estructuralización. Es un líder participativo que actúa como un mediador que escucha, modera y canaliza las contribuciones del equipo hacia objetivos comunes.

Este enfoque resulta especialmente eficaz para aumentar el sentido de pertenencia, la motivación y la cohesión del grupo. Además, se alinea con los valores de las nuevas generaciones de trabajadores, quienes demandan entornos más horizontales, inclusivos y transparentes y donde haya una posibilidad de carrera profesional no por métricas numérica, KPI (Indicador Clave de Rendimiento) ... sino porque la organización sea capaz de ver más allá de una silla de trabajo.

Como las anteriormente nombradas, presenta desafíos operativos importantes: la necesidad de llegar a consensos puede ralentizar los procesos, y la falta de liderazgo firme puede derivar en ambigüedad o parálisis. Al no ser un líder orientado a resultados los objetivos corren peligro de caer o incluso en alguno ámbitos empresariales reportar pérdidas de clientes, inversiones o proyectos.

Para evitar dichos riesgos, se requiere una definición clara y concisa de los marcos de participación y un equilibrio constante entre apertura y dirección estratégica, Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

dejando paso a una supervisión y un feedback vertical y horizontal.

Lejos de ser excluyentes, estos tres modelos pueden y deben integrarse estratégicamente en organizaciones que apuestan por un liderazgo situacional o adaptativo. Sin embargo, aplicar estas propuestas exige más que voluntad: implica revisar creencias arraigadas, desmontar estructuras obsoletas y enfrentar resistencias internas que muchas veces se derivan del miedo a la pérdida de control.

La brecha generacional, la digitalización, el teletrabajo, la alta rotación de puestos etc etc son problemas del XXI que puede ralentizar o volver obsoleta este tipo de liderazgos y lo que se puede acabar consiguiendo es un efecto completamente inverso.

Desde una mirada crítica, los modelos contemporáneos de liderazgo presentan importantes debilidades que conviene analizar más allá de su popularidad o aceptación teórica.

El liderazgo transformacional, por ejemplo, ha sido cuestionado por idealizar en exceso la figura del líder, generando dinámicas de dependencia emocional que pueden ir en contra de los principios de autonomía y autogestión promovidos por los nuevos modelos organizativos.

De forma similar, el liderazgo ágil, aunque se presenta como una respuesta adaptativa y colaborativa al entorno cambiante, puede derivar en prácticas superficiales si no va acompañado de un compromiso real con la transformación cultural; en muchos casos, se instrumentaliza el discurso de la agilidad para aplicar recortes jerárquicos sin dotar a los equipos del soporte necesario, lo que lleva al fenómeno conocido como *agile washing*.

Por su parte, el liderazgo participativo, con su énfasis en la inclusión y el consenso, también enfrenta tensiones cuando no se definen claramente los límites de decisión o se aplica en contextos donde predominan estructuras jerárquicas rígidas.

En conjunto, estas debilidades muestran que, pese a sus enfoques distintos, los tres estilos pueden resultar disfuncionales si no se aplican con coherencia, profundidad y en diálogo con la cultura organizativa concreta. La comparación entre ellos evidencia la necesidad de un liderazgo que combine visión transformadora, flexibilidad real y participación auténtica, evitando caer en soluciones idealizadas o simbólicas que no se traduzcan en cambios efectivos en las dinámicas de poder y colaboración.

Además, es necesario considerar que estos modelos no siempre funcionan del mismo modo en todos los niveles de la organización. Un enfoque transformacional o participativo puede ser muy efectivo en mandos intermedios o en equipos creativos, pero resultar impráctico en áreas operativas donde se requieren decisiones rápidas y protocolos estrictos.

Por ello, una visión crítica también implica reconocer los límites contextuales de cada modelo, así como la importancia de formar líderes capaces de adaptar su estilo según las características del entorno y las personas a su cargo.

Finalmente, es importante señalar que el impacto de estos estilos de liderazgo no depende exclusivamente del individuo que los ejerce, sino también de los sistemas que los rodean. Políticas de recursos humanos, estructuras organizativas, cultura corporativa y sistemas de incentivos pueden reforzar o sabotear las mejores intenciones del líder.

Un líder transformacional en una cultura de control rígido difícilmente podrá inspirar; un líder ágil en un sistema burocrático apenas podrá innovar; y un líder participativo en una organización donde no se promueve la diversidad de pensamiento carecerá de herramientas para fomentar el diálogo real.

En conclusión, los modelos de liderazgo transformacional, ágil y participativo son herramientas valiosas para impulsar la motivación, la innovación y la retención del talento. Pero se debe tener una visión realista y tomar conciencia de que su eficacia no está garantizada. Cada uno de ellos implica compromisos, tensiones y desafíos que deben ser considerados desde una mirada crítica pero no por ello desmotivada.

Adoptarlos de manera parcial puede dar lugar a inconsistencias organizativas, pérdida de credibilidad y efectos contrarios a los deseados. Solo mediante una reflexión profunda y contextualizada es posible diseñar estilos de liderazgo coherentes con los valores, la cultura y las necesidades reales de cada organización.

La verdadera transformación y el avance real reside en la valentía de cambiar modelos tradicionales y obsoletos siendo precavido y consciente de los choques y consecuencia que puede traer la innovación. Todo ello con una visión global y empática de todos los miembros

2.4.2 Fortalezas y debilidades en contextos reales

La implementación de estos modelos de liderazgo como el transformacional, ágil y participativo en contextos organizativos reales ha demostrado tanto su capacidad transformadora como sus limitaciones de funcionamiento.

Estos enfoques aparecen como respuesta un entorno que necesita cuyos profesionales demandan ámbitos de trabajo más humanos, flexibles y sostenibles, pero se debe de adquirir conciencia de que su aplicación práctica no está exenta de desafíos e inconvenientes estructurales. Analizar sus fortalezas y debilidades en entornos concretos permite comprender el impacto tanto positivo como negativo que tiene la implementación de este tipo de liderazgos en las organizaciones.

Comenzando con el liderazgo transformacional tiene como principal fortaleza su capacidad para generar vínculos emocionales entre los empleados y la organización. En empresas con una cultura bien definida, este modelo contribuye significativamente a la creación de un sentido de propósito compartido, a la cohesión del equipo y a la motivación intrínseca. Se considera que una empresa tiene una buena cultura organizacional cuando tienen una historia, un origen, si tienen origen familiar o de pequeño negocio suele ser una narrativa con la que los empleados se sienten mucho más conectados y orgullosos de su cultura empresarial.

Estas características que tiene el liderazgo transformacional son especialmente valiosas en organizaciones que atraviesan procesos de cambio, fusiones, crisis o transformación digital que han sido desconectado de su lado “humano” y necesitan un líder que les vuelva a hacer sentir como parte de un equipo, de una familia.

En línea con ello, Avolio y Bass (2004), pioneros en el estudio del liderazgo transformacional, demostraron empíricamente que este modelo se asocia con mayores niveles de motivación intrínseca y desempeño organizacional, especialmente en sectores donde la creatividad, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico son clave. Sin embargo, estudios más recientes, como el

de González-Romá y Hernández (2019), matizan esta afirmación al señalar que el impacto positivo del liderazgo transformacional.

En el caso del liderazgo ágil, sus principales fortalezas emergen en empresas que se encuentran en sectores altamente competitivos, tecnológicos o con ciclos de innovación muy rápidos. En estos contextos, la agilidad organizativa se convierte en una necesidad estratégica, es parte clave y fundamental para que el proyecto salga adelante, y el liderazgo ágil contribuye a acelerar la toma de decisiones, sobre todos en ámbitos como mejorar la comunicación interna y fomentar la autonomía de los equipos. Ejemplos concretos pueden encontrarse en startups tecnológicas o unidades de innovación de grandes multinacionales, entornos que como hemos dicho antes compiten en un mercado muy competitivo, rápido y global que necesita equipos ágiles líderes que los lleven al éxito.

En lo relativo al liderazgo ágil, investigaciones como la de Rigby, Sutherland y Noble (2018) destacan su contribución en entornos donde la velocidad, la iteración y la autonomía son fundamentales. Las empresas que han adoptado modelos ágiles no solo han incrementado su capacidad de adaptación, sino que también han mejorado sus tasas de satisfacción interna.

Según este estudio, los líderes ágiles funcionan mejor cuando operan en organizaciones que promueven una cultura de confianza, tolerancia al error ...

No obstante, su adopción y posterior implementación presenta obstáculos considerables en organizaciones más tradicionales.

Como por ejemplo se han documentado fallos en su implementación. El estudio de Denning (2020) advierte sobre el “agile-in-name-only”, es decir, empresas que adoptan el lenguaje de la agilidad sin asumir sus principios de fondo. Esta desconexión produce entornos híbridos disfuncionales, donde los líderes carecen de herramientas reales para gestionar el cambio. Esta crítica es clave para entender que el liderazgo ágil no se reduce a un conjunto de técnicas o metodologías, sino que requiere una nueva mejora y cambio estructural

La falta de experiencia en metodologías ágiles, la existencia de estructuras jerárquicas, y la ausencia de una cultura del error y el aprendizaje pueden convertir la agilidad en una etiqueta superficial más que en una práctica de liderazgo transformador. Es decir, sin una buena implementación puede existir un gran choque profesional para la parte más senior del equipo pudiendo crear rechazo y desconfianza tanto en el equipo como en los jefes y la organización. Además, se ha comprobado que sin un liderazgo consciente y bien formado, el modelo puede derivar en sobrecarga para los empleados, ambigüedad en los roles y falta de coherencia y cohesión en los equipos.

En cuanto al liderazgo participativo, su valor añadido se manifiesta con claridad en entornos donde la colaboración, la transparencia y la diversidad de ideas son ejes fundamentales del funcionamiento organizacional. Instituciones educativas, cooperativas, ONG y empresas con estructuras horizontales han demostrado que este modelo fortalece la implicación de los empleados, mejora la calidad de las decisiones y refuerza la confianza mutua entre los niveles de la organización.

Respecto al liderazgo participativo, estudios como el de Yukl (2013) y más recientemente el de Carmeli et al. (2020) subrayan sus beneficios en cuanto a inclusión, bienestar psicosocial y fortalecimiento de la cultura colaborativa. El liderazgo participativo ha mostrado especial eficacia en organizaciones del tercer

sector, instituciones educativas y empresas con estructuras planas, donde los equipos poseen altos niveles de especialización y autonomía

No obstante, la literatura también advierte sobre sus riesgos cuando se confunde participación con falta de dirección. Investigaciones como la de Martínez-Tur et al. (2017) señalan que, en contextos de alta presión o incertidumbre, el exceso de consulta puede generar parálisis decisional, pérdida de foco o incluso desmotivación, especialmente cuando las contribuciones de los empleados no se ven reflejadas en las decisiones finales.

Por ello, el éxito del liderazgo participativo depende en gran medida de la escucha y la observación de cómo responde el equipo ante estas nuevas implementaciones.

Es importante señalar que las fortalezas o debilidades de cada modelo de liderazgo no pueden evaluarse de forma aislada, sino que dependen en gran medida de variables como la cultura organizativa, el tamaño de la empresa, el sector económico, la madurez del equipo humano y la presencia (o no) de estructuras de apoyo como formación en liderazgo, sistemas de feedback, tecnologías colaborativas, entre otros medios de control y evaluación. En este sentido, aplicar modelos como el transformacional, el ágil o el participativo requiere un “backup” preparado y experimentado para llevar a cabo esta implementación, pudiendo así acudir a empresas o consejeros externos.

También es necesario tener en cuenta que estos modelos de liderazgo no actúan de manera aislada dentro de las organizaciones. En la práctica, suelen coexistir simultáneamente y de forma transversal según el área, el nivel jerárquico o incluso la personalidad de los distintos líderes que operan en ella. Es decir, una empresa puede tener un equipo directivo con un enfoque transformacional, mientras que sus mandos intermedios aplican un estilo participativo y sus áreas de innovación funcionan bajo principios ágiles. Esta convivencia de estilos puede ser una fortaleza si está bien gestionada como ha sido mencionado anteriormente, pero también puede generar tensiones, contradicciones o mensajes confusos cuando no hay una alineación clara en los valores organizativos y en las expectativas hacia el liderazgo. En resumidas cuentas, no basta con promover modelos de liderazgo de forma teórica, se requiere un diseño estratégico coherente que garantice consistencia, formación y acompañamiento continuo.

A pesar de las ventajas comentadas se ha observado que una de las mayores dificultades de su puesta en práctica es la resistencia al cambio por parte de los propios empleados y directivos, especialmente cuando se introducen estilos de liderazgo que implican nuevas dinámicas de poder, redistribución de responsabilidades o cuestionamiento de prácticas arraigadas. En este sentido, cualquier intento de transición hacia un liderazgo más horizontal, inspirador o colaborativo debe ir acompañado de un trabajo “de fondo” profundo y exhaustivo sobre la cultura organizacional, que incluya espacios de escucha, diálogo y reflexión colectiva, a todos los niveles de la empresa, desde becarios a socios. Las fortalezas de estos modelos, por tanto, no solo dependen del estilo del líder, sino de la capacidad de la organización para integrar esos cambios de manera estructural, evitando que se queden en iniciativas puntuales o superficiales.

Finalmente, es fundamental reconocer y tomar conciencia de que no existe un modelo de liderazgo perfecto ni universalmente aplicable. Las fortalezas que en un contexto se traducen en éxito pueden convertirse en debilidades en otro entorno completamente distinto ya que vivimos en un mundo completamente cambiante.

Por ello, los líderes del presente no solo deben conocer los marcos teóricos, sino también desarrollar una capacidad crítica para adaptarlos a la realidad de su organización. Esto implica detectar qué enfoque funciona mejor en función del tipo de reto, equipo, cultura...

2.5 Modelos organizacionales innovadores

Para comenzar a desarrollar este párrafo debemos de partir del concepto inicial, los modelos organizacionales.

Los modelos organizacionales son estructuras o esquemas que definen cómo se organiza, gestiona y coordina una empresa o institución para alcanzar sus objetivos. Estos modelos establecen la manera en que se distribuyen las funciones, se toman decisiones, se comunican los equipos y se ejerce el liderazgo dentro de una organización. En otras palabras, son la base sobre la cual se construye la dinámica interna de trabajo y se orientan los esfuerzos hacia la eficiencia y la consecución de metas.

Un modelo organizacional abarca distintos elementos clave, como la estructura jerárquica (quién toma decisiones y cómo fluye la autoridad), la división del trabajo (cómo se reparten las tareas y responsabilidades), los procesos de comunicación, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional (valores, normas y comportamientos compartidos) y el grado de adaptabilidad e innovación de la empresa.

La elección de un modelo organizacional adecuado es fundamental porque influye directamente en la eficiencia, productividad, comunicación interna, clima laboral y capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno. Un modelo bien diseñado permite alinear a los equipos con los objetivos estratégicos, mejorar el rendimiento y facilitar la innovación.

En modelo organizacional tradicional es un tipo de estructura empresarial jerárquica, rígida y vertical, en la que las decisiones se toman desde los niveles más altos de la organización y se comunican hacia abajo. Es el modelo clásico que predominó durante el siglo XX, especialmente en empresas industriales, grandes corporaciones y entornos con bajo nivel de cambio. En el mundo actual de transformación digital, globalización y evolución constante del mercado laboral, las organizaciones necesitan adaptarse a entornos más dinámicos, flexibles y centrados en el talento humano, para ello están replanteando sus estructuras tradicionales. Esto ha dado lugar al surgimiento de modelos organizativos innovadores que rompen con las jerarquías rígidas, promueven la autonomía de los equipos y apuestan por la transparencia y la colaboración como pilares fundamentales.

Este tipo de modelos organizaciones deben de dar respuesta a desafíos claves como la aceleración del cambio, la necesidad de innovación continua, la gestión eficiente del conocimiento y la atracción y retención del talento. Frente al modelo jerárquico clásico, estas nuevas propuestas priorizan la agilidad, la participación y la adaptabilidad como principios rectores de la estructura organizativa.

Tras contextualizar cual era la situación organizacional tradicional, serán alaizados los nuevos modelos organizacionales. Uno de los modelos más destacados en este ámbito es la holocracia de la que hablaremos a continuación, la holocracia representa un cambio profundo en la forma en que se gestionan las organizaciones,

eliminando los cargos jerárquicos tradicionales y distribuyendo la autoridad de manera más equitativa entre los equipos.

En segundo lugar también serán descritas las empresas ágiles que se caracterizan por su rápida de adaptación, equipos y líderes flexibles que asumen los cambios de manera eficaz y muy rápida.

Y por último, se desarrollarán las estructuras horizontales y flexibles, este tipo de estructuras eliminan los mandos intermedios que ralentizan la toma de decisiones dentro de la empresas, dando autonomía de actuación y responsabilidades individuales a los equipos.

2.5.1 Modelos organizacionales tradicionales

Antes de abordar los modelos organizacionales más recientes, es necesario comprender las características fundamentales de los modelos organizacionales tradicionales, aquellos que predominaron en el siglo XX, especialmente durante la era industrial.

Estas estructuras nacen en un contexto donde la previsibilidad, la estandarización de procesos y el control jerárquico eran condiciones clave para el éxito empresarial. Las organizaciones eran entendidas como máquinas y, por tanto, debían funcionar con precisión, orden y control.

Uno de los modelos más extendidos fue el modelo jerárquico, también conocido como vertical. En este tipo de estructura, el poder se concentra en la cúpula de la organización y se despliega hacia abajo en una cadena de mando clara. Cada nivel tiene autoridad sobre el siguiente y los empleados deben obedecer a sus superiores sin cuestionar. Este modelo ofrece una gran claridad en los roles, pero a costa de una limitada participación del trabajador, escasa innovación y una comunicación lenta, al estar fuertemente centralizada.

En línea con esta lógica, otro modelo común fue el modelo funcional, en el que la organización se divide por departamentos especializados (producción, finanzas, marketing, recursos humanos...). Cada uno funciona de forma relativamente independiente y está liderado por un jefe funcional. Si bien este modelo permite una alta especialización y eficiencia en tareas concretas, también tiende a generar *silos organizacionales*, dificultando la colaboración transversal entre áreas y reduciendo la flexibilidad ante cambios del entorno.

Por otra parte, muchas organizaciones adoptaron una visión mecanicista, en la que las personas eran vistas como engranajes dentro de una máquina mayor. Esta idea, profundamente influida por el taylorismo y el fordismo, promovía la división extrema del trabajo, la estandarización de tareas y la reducción del margen de autonomía de los empleados. En este modelo, la eficiencia era prioritaria frente a la creatividad o la iniciativa individual. Aunque fue útil en contextos industriales, este enfoque ha demostrado ser ineficaz en entornos complejos y cambiantes donde se requiere flexibilidad, innovación y talento proactivo.

Otro modelo relevante es el modelo burocrático, definido por Max Weber, que se apoya en normas y procedimientos formales, jerarquía estricta y toma de decisiones basada en criterios racionales y legalistas. Este modelo busca la equidad, la previsibilidad y la profesionalización, pero en muchos casos deriva en una organización

lenta, resistente al cambio e incapaz de adaptarse a los ritmos dinámicos del mercado actual.

En definitiva, los modelos organizacionales tradicionales se caracterizan por su estructura rígida, vertical, con líneas de mando bien definidas y una visión centrada en la eficiencia operativa y el control.

Si bien fueron efectivos en contextos de estabilidad, hoy se muestran limitados para afrontar desafíos como la innovación constante, la transformación digital o la gestión del talento intergeneracional. Por esta razón, muchas organizaciones están comenzando a replantear sus estructuras internas, apostando por modelos más flexibles, participativos y adaptativos, como veremos en los apartados siguientes.

2.5.2 Modelos organizacionales actuales

2.5.2.1 La Holocracia

La holocracia es un modelo organizacional innovador, en la que la autoridad y la toma de decisiones están distribuidas entre roles y círculos organizativos autogestionados. La Holocracia propone una estructura horizontal, sin jefes tradicionales.

Fue desarrollado formalmente por Brian Robertson a mediados de la década de 2000 y se popularizó con su libro *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* (2015).

Este modelo parte del principio de que las organizaciones pueden funcionar de manera más eficiente y adaptativa si se eliminan las jerarquías rígidas y se empodera a las personas para que tomen decisiones en función de su rol, no de su posición en una pirámide de poder. La holocracia propone una gobernanza dinámica basada en reglas claras, procesos definidos y roles flexibles que evolucionan con las necesidades de la organización.

Características principales de la holocracia:

- **Estructura basada en roles:** Cada persona puede desempeñar múltiples roles dentro de distintos equipos o círculos. Los roles tienen una finalidad específica y responsabilidades claras, y pueden cambiar en función de los proyectos y prioridades.
- **Círculos auto-gestionados:** Las organizaciones se dividen en círculos interconectados que funcionan como unidades semi-autónomas. Cada círculo tiene autoridad para tomar decisiones dentro de su dominio.
- **Procesos de gobernanza:** Las reuniones de gobernanza permiten redefinir roles, responsabilidades y políticas operativas de forma colaborativa, ajustándose continuamente al entorno cambiante.
- **Toma de decisiones distribuida:** Se fomenta la toma de decisiones en el punto de mayor conocimiento o impacto, eliminando la dependencia de la aprobación de un superior.

Este enfoque tiene importantes implicaciones para la motivación y el compromiso del talento. Al otorgar mayor autonomía, sentido de propósito y capacidad de influencia, la holocracia puede generar un entorno más atractivo para perfiles creativos, proactivos e innovadores. Asimismo, al fomentar la transparencia, la innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

colaboración y la mejora continua, contribuye a una cultura organizacional más resiliente, ágil y centrada en el valor.

La holocracia promueve una gobernanza distribuida y un modelo dinámico de liderazgo, donde las decisiones se toman en función del propósito organizativo y no de la autoridad formal.

Sin embargo, implementar la holocracia de forma efectiva requiere una transformación profunda de la cultura organizacional. La claridad en los roles no siempre es fácil de mantener, y la multiplicidad de círculos puede generar burocracia interna si no se gestiona con herramientas adecuadas. Además, se ha observado que algunas empresas han adoptado este sistema más como estrategia de marca que como convicción real, lo cual puede derivar en contradicciones entre la teoría y la práctica.

También se han identificado desafíos importantes en su aplicación, como la resistencia al cambio, la complejidad inicial del sistema o la necesidad de una cultura organizacional madura para su correcta implementación. Zappos, por ejemplo, implantó durante varios años un sistema holocrático que eliminaba títulos y jefaturas tradicionales, buscando reemplazarlos por "círculos" de roles autogestionados. Este cambio provocó confusión en parte de la plantilla, e incluso llevó a que un porcentaje relevante de trabajadores abandonara voluntariamente la empresa.

Resumiendo la holocracia es la representación de la alternativa innovadora a las antiguas estructuras jerárquicas, este modelo acaba con el jefe tradicional para ejercer un liderazgo empresarial orientado a fomentar la adaptabilidad, la autonomía y la gestión distribuida del talento. No es un modelo universal, sino que debe evaluarse cuidadosamente según el contexto, el tipo de organización y la disposición al cambio. Por tanto su adopción requiere de un proceso de transformación cultural y organizativa profundo, puede ser una vía efectiva para construir organizaciones más ágiles, participativas y orientadas al desarrollo sostenible del talento humano.

2.5.2.2 Empresas ágiles

Las empresas ágiles constituyen un modelo organizacional centrado en la capacidad de adaptación rápida al cambio, la innovación continua y la entrega constante de valor tanto al cliente externo como al interno.

Estas empresas inspiran su estilo organizacional en los principios del Manifiesto Ágil (2001), inicialmente desarrollados para el ámbito del desarrollo de software, estas prácticas han trascendido su origen para convertirse en un referente para organizaciones de todos los sectores que desean operar de forma más flexible, eficiente y centrada en las personas.

Una empresa ágil se caracteriza por su estructura modular, una estructura modular en empresas ágiles es una forma de organización que divide la empresa en módulos o unidades independientes, pero que a su vez están interconectadas, lo que las permite operar de manera autónoma y colaborar entre sí según las necesidades del negocio. Es un modelo que fomenta la flexibilidad, la rapidez en la toma de decisiones y la innovación continua. Dicha estructura modular es una de las características clave en un entorno ágil. Sus ciclos cortos de planificación y ejecución (sprints), su enfoque iterativo y su cultura colaborativa. La agilidad

organizacional no implica únicamente cambios en procesos, sino también una transformación profunda en la mentalidad, los valores y el liderazgo. En este contexto, el liderazgo ágil y el empoderamiento de los equipos son elementos clave.

Entre las principales características de una empresa ágil se encuentran:

- **Trabajo en equipos multidisciplinares:** Se forman células autónomas que reúnen a perfiles diversos y muy diferentes entre sí para afrontar proyectos con una visión holística. En la diferencia reside el reto pero también una solución exitosa.
- **Iteración constante:** Los productos o servicios se desarrollan en ciclos breves, con revisión continua y capacidad de ajuste rápido.
- **Feedback continuo:** El aprendizaje se integra como parte del proceso mediante la retroalimentación frecuente entre clientes, equipos y líderes. El feedback es un canal bidireccional entre el que da el feedback y quien lo recibe
- **Orientación al cliente:** Las decisiones se toman en función del valor que se entrega al cliente, adaptándose constantemente a sus necesidades.
- **Cultura de mejora continua:** Se promueve la innovación incremental, la revisión de procesos y la apertura al cambio como prácticas habituales.

Este modelo influencia directamente en la gestión del talento ya que promueve principalmente la participación activa, la toma de decisiones distribuida y la responsabilidad compartida. Este tipo de entornos favorecen el desarrollo de competencias como la autogestión, la comunicación efectiva y la resiliencia, lo que aumenta notablemente la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Además, se debe hacer hincapié en que al proporcionar entornos de trabajo más dinámicos, descentralizados y enfocados en la colaboración, las empresas ágiles logran ser más atractivas para las nuevas generaciones de profesionales, quienes valoran la autonomía, el aprendizaje continuo y la posibilidad de generar impacto real.

Las empresas ágiles, cuyos principios derivan del Manifiesto Ágil (2001) se han extendido desde el sector tecnológico hacia múltiples industrias.

Las organizaciones ágiles están diseñadas para operar en ciclos cortos de entrega de valor, iterar constantemente, y reorganizarse rápidamente en función de los cambios del entorno. En este modelo, el liderazgo es compartido, los equipos son multidisciplinares y el aprendizaje continuo es un valor clave que identifica este tipo de estructuras.

Las ventajas de este enfoque son evidentes: una mayor adaptabilidad, innovación más constante, mayor sentido de propósito en los equipos y reducción de las capas intermedias de gestión. Sin embargo, la agilidad también enfrenta límites. En organizaciones grandes o con mucha regulación externa, puede resultar difícil implementar los principios ágiles de forma integral. Además, si no se cuenta con una cultura que tolere el error, fomente el feedback y promueva la autogestión, los beneficios de este modelo se pueden ver completamente opacados.

Desde un punto de vista teórico, estos modelos representan un cambio de paradigma en la forma de entender la organización del trabajo. En lugar de estructuras fijas, jerárquicas y previsibles, se apuesta por configuraciones adaptativas, distribuidas y centradas en el talento. Esta transición responde no solo a la innovación organizativa y el liderazgo, sino también al impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

a cambios tecnológicos, sino también a transformaciones sociales: las nuevas generaciones de trabajadores valoran cada vez más la autonomía, la flexibilidad, el propósito y el bienestar emocional.

Sin embargo, esta transición hacia la agilidad no está exenta de desafíos. Requiere un cambio cultural profundo, el rediseño de estructuras y procesos, así como un liderazgo que actúe como facilitador del cambio. También es necesario establecer mecanismos de gobernanza que garanticen la alineación estratégica y eviten la fragmentación.

En resumen de este apartado, las empresas ágiles representan y son una clara representación de la rápida y necesaria evolución en el panorama organizacional actual ya que integran tanto flexibilidad, como participación y orientación a resultados. Además ofrecen un marco eficaz para gestionar la complejidad, mejorar la experiencia del empleado y potenciar la innovación.

2.5.2.3 Estructuras horizontales y flexibles

Entornos que demandan rapidez, creatividad y adaptación constante necesitan estructuras organizacionales horizontales y flexibles, lo que las ha hecho ganar protagonismo como alternativa a los modelos jerárquicos tradicionales.

Estas estructuras tienen como objetivo principal eliminar o reducir los niveles intermedios de mando y fomentan una distribución más equitativa del poder y la responsabilidad entre los miembros de la organización.

Como elemento principal este tipo de estructura organizacional parte del reconocimiento del talento individual y colectivo, promoviendo así una comunicación real y abierta. Otros factores importantes sobre el modelo horizontal es la colaboración entre áreas y la toma de decisiones más rápida y descentralizada. Aquellas organizaciones que deciden apostar por este enfoque están en la búsqueda de aumentar la eficiencia, reducir los costes burocráticos y construir culturas de confianza y empoderamiento.

Entre las principales ventajas de las estructuras horizontales y flexibles se encuentran:

- **Agilidad en la toma de decisiones:** Al eliminar niveles jerárquicos innecesarios, las decisiones se toman de forma más ágil, de manera más rápida. Lo cual mejora la capacidad ante el cambio y reduce el tiempo de respuesta.
- **Mayor compromiso del talento:** Cuando los empleados comienzan a sentirse partícipes, a aportar de manera activa y a sentir que son escuchados en los procesos, desarrollan un mayor sentido de pertenencia e implicación dentro de la organización
- **Colaboración interfuncional:** Se rompen los silos departamentales y se facilita el trabajo conjunto entre equipos diversos, potenciando la innovación.
- **Reducción de burocracia:** Los flujos de información y las acciones se simplifican lo que ayuda a eliminar los trámites innecesarios y el exceso de burocracia.
- **Alineación con los valores actuales:** Las estructuras horizontales al igual que los modelos mencionados anteriormente responden a las condiciones

Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

SANZ ANDRÉS, ALBA

demandadas por la nueva generación de trabajadores, que priorizan la horizontalidad, la autonomía y la participación.

No todo es positivo en las estructuras horizontales ya que suponen todo un reto. Requieren una comunicación clara, un liderazgo distribuido y mecanismos de coordinación efectivos. Se debe de hacer hincapié en que no todas las organizaciones están preparadas para asumir la responsabilidad colectiva que implica este modelo, lo que puede derivar en falta de dirección o desorganización si no se gestiona adecuadamente.

En términos de gestión del talento, este tipo de estructuras potencian el desarrollo de competencias clave como la autogestión, la proactividad, la resolución de problemas y la inteligencia emocional. Al eliminar barreras jerárquicas, se facilita también el flujo de ideas, el aprendizaje entre pares y la innovación bottom-up (de abajo hacia arriba).

Las estructuras horizontales y flexibles no son solo una alternativa estructural, sino una filosofía organizacional centrada en el empoderamiento de las personas, la fluidez de la información y la creación de entornos laborales más humanos, eficientes y adaptativos. Su implementación puede representar cambios radical en la forma de entender el liderazgo, el trabajo y el talento dentro de las organizaciones actuales.

En esta estructura se reduce al mínimo la jerarquía formal y se promueve un reparto mucho más equitativo sobre el poder empresarial y de la toma de decisiones. Este modelo busca fomentar una mayor responsabilidad individual y colectiva, mejorar la comunicación entre áreas, y eliminar los silos departamentales que suelen ralentizar los procesos. Empresas como **Zappos** o **Valve** han adoptado estructuras horizontales con resultados mixtos: Por una parte han generado entornos altamente creativos y con mayor autonomía para los empleados, pero también han enfrentado dificultades a la hora de coordinar funciones complejas o tomar decisiones estratégicas de forma ágil.

Valve, por su parte, es conocida por no tener una jerarquía definida y permitir a los empleados elegir en qué proyectos trabajar, lo cual ha potenciado la innovación, pero también ha sido criticado por generar dinámicas informales de poder difíciles de controlar.

Otras empresas como **Morning Star**, en el sector alimentario, o **Gore-Tex** (W.L. Gore & Associates), en el textil tecnológico, son ejemplos de empresas que también han apostado por modelos horizontales, demostrando que este enfoque puede ser viable en contextos muy diversos, siempre que exista una fuerte cultura de colaboración y compromiso.

No obstante debemos de tener en cuenta que las estructuras horizontales también presentan desafíos considerables. Ya que al tener ausencia de referentes claros o sistemas definidos de coordinación, algunas organizaciones han experimentado ambigüedad en la asignación de tareas, duplicidad de funciones y conflictos no resueltos.

Esto demuestra que la horizontalidad no puede ser entendida como una ausencia de liderazgo, sino más bien como una redistribución del mismo. Para funcionar eficazmente, estos modelos requieren altos niveles de madurez profesional y como ha sido mencionado anteriormente es clave un sistema de backup que prepare a todos los elementos de la empresa para su implementación.

No obstante, la literatura especializada en nuevos modelos organizacionales advierte sobre el riesgo de adoptar estos modelos de forma superficial o descontextualizada. Tal como señalan Laloux (2014) y Denning (2018), innovar en la estructura sin transformar la cultura o sin preparar adecuadamente a los equipos puede generar frustración, pérdida de eficiencia y tensiones internas. Por ello, el análisis de estos modelos debe ir acompañado de una reflexión crítica sobre su adecuación a cada organización concreta, su sector, su historia y su impacto interno y externo.

2.5.3 Implicaciones sobre la cultura organizacional y el compromiso

La transformación de las estructuras organizativas no solo tiene efectos operativos, sino que repercute de manera profunda en la cultura corporativa y en el nivel de compromiso de las personas con la organización. Las estructuras ágiles, horizontales o flexibles, más allá de modificar la distribución de poder o la asignación de tareas, suponen una nueva manera de entender el trabajo, las relaciones laborales y los valores que rigen la vida en las empresas. Estas transformaciones estructurales generan implicaciones culturales de gran calado, que pueden consolidar o debilitar la identidad organizativa dependiendo de cómo se gestionen.

La cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de normas, creencias, prácticas y valores compartidos que definen la identidad de una organización y guían la conducta de sus miembros. Cuando se introducen modelos organizativos innovadores, como los que priorizan la horizontalidad o la agilidad, estos afectan inevitablemente al tejido cultural. Por ejemplo, una organización que pasa de una estructura jerárquica a otra más flexible debe reconfigurar no solo sus procesos, sino también sus símbolos, rituales y mecanismos de legitimación.

Uno de los efectos más significativos de estos modelos es la descentralización de la autoridad. En culturas tradicionales, la autoridad se asocia con la antigüedad, el cargo o el control jerárquico. En estructuras más modernas, en cambio, se espera que el liderazgo sea compartido, contextual y orientado al servicio de los equipos. Esto transforma la forma en que se entienden el respeto, la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Además, cambia las dinámicas de confianza: ya no basta con obedecer órdenes, sino que se requiere una participación activa, una mayor transparencia y una disposición constante al aprendizaje.

La introducción de estructuras ágiles y flexibles también modifica los rituales y rutinas organizativas. Se reemplazan las reuniones formales por espacios breves de sincronización (como los *daily stand-ups*), se sustituyen las evaluaciones anuales por ciclos constantes de *feedback*, y se promueve una comunicación más informal, directa y multicanal. Todo ello afecta a la percepción del entorno de trabajo y a la manera en que los empleados se relacionan con la organización. Si estos cambios son bien gestionados, refuerzan el compromiso y la sensación de pertenencia; si se implementan de forma precipitada o incoherente, pueden generar confusión o fatiga organizacional.

En cuanto al compromiso, los estudios muestran que existe una fuerte correlación entre culturas organizacionales abiertas, inclusivas y adaptativas, y altos niveles de implicación emocional y profesional. Las estructuras innovadoras, al promover la participación, el reconocimiento y la autonomía, contribuyen a reforzar el compromiso afectivo, es decir, la conexión emocional del empleado con la misión y

los valores de la empresa. También potencian el compromiso normativo, que se refiere a la percepción de una responsabilidad ética o moral hacia la organización.

No obstante, el compromiso también puede verse afectado negativamente si los cambios estructurales no están acompañados de una estrategia de comunicación clara y de una narrativa coherente. Cuando los empleados perciben que las nuevas estructuras son impuestas, mal explicadas o poco consistentes con los valores que promueve la empresa, pueden experimentar desmotivación, inseguridad o incluso cinismo organizacional. Esto es especialmente relevante en procesos de transición hacia modelos más participativos o autogestionados, donde la falta de dirección puede percibirse como abandono o desorganización.

Por otra parte, la cultura organizacional no es un fenómeno uniforme, sino que puede variar considerablemente entre áreas, niveles jerárquicos o incluso generaciones. Así, una estructura horizontal puede ser bien recibida por empleados jóvenes acostumbrados a entornos colaborativos, pero generar incomodidad o rechazo en perfiles senior que valoran más la estabilidad o el reconocimiento formal. Del mismo modo, la adopción de principios ágiles puede ser vista como una oportunidad por algunos y como una fuente de incertidumbre por otros.

En este sentido, uno de los grandes retos culturales de las organizaciones contemporáneas es gestionar la convivencia de diversos estilos de trabajo, preferencias generacionales y expectativas profesionales. Las estructuras flexibles, si bien permiten adaptarse a esta diversidad, también requieren sistemas robustos de gestión cultural que garanticen la cohesión sin caer en la homogeneización. La clave está en diseñar culturas organizacionales que sean lo suficientemente fuertes como para ofrecer identidad y dirección, pero también lo bastante flexibles como para integrar múltiples voces y trayectorias.

Desde una perspectiva estratégica, el rediseño estructural debería ir siempre acompañado de un trabajo profundo sobre la cultura organizativa. Esto implica identificar las creencias limitantes, reforzar los valores deseados, formar a los líderes en nuevas competencias y crear espacios de conversación que faciliten la alineación cultural. Del mismo modo, debe prestarse atención al proceso de incorporación de nuevos talentos, ya que la cultura se transmite tanto de forma explícita como implícita. Las organizaciones que no cuidan esta dimensión pueden encontrar dificultades para consolidar su nueva estructura o para sostener el compromiso de sus equipos a largo plazo.

En conclusión, las estructuras ágiles, horizontales o flexibles tienen un impacto profundo y multifacético sobre la cultura organizacional y el compromiso. Si se implementan con coherencia, sensibilidad y participación, pueden convertirse en catalizadores de culturas más humanas, innovadoras y comprometidas. Sin embargo, si se aplican de forma superficial o sin una estrategia cultural clara, pueden generar el efecto contrario: desalineación, pérdida de sentido y erosión del compromiso.

Por ello, el liderazgo debe asumir una responsabilidad activa en el acompañamiento de estos procesos, garantizando que la evolución estructural esté siempre al servicio de una cultura organizacional sólida y coherente.

2.6 Cultura organizacional y su impacto en la retención del talento

La cultura organizacional constituye uno de los pilares más significativos dentro del funcionamiento de una empresa, ya que moldea comportamientos, establece Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

normas no escritas y configura el entorno emocional y relacional en el que se desenvuelven los empleados. Esta cultura se manifiesta en los valores compartidos, las creencias, los símbolos, los rituales y las prácticas que determinan “cómo se hacen las cosas” dentro de una organización (Schein, 2010). En este sentido, la cultura organizacional no solo refleja la identidad de la empresa, sino que también ejerce una influencia directa sobre la motivación, el compromiso y, de forma muy destacada, sobre la retención del talento humano.

La retención del talento se ha convertido en uno de los mayores desafíos de la gestión empresarial contemporánea. En un entorno laboral marcado por la volatilidad, la incertidumbre y la creciente competencia por los profesionales más capacitados, las organizaciones se ven obligadas a generar entornos que no solo atraigan talento, sino que también fomenten la permanencia y el desarrollo del mismo. Diversos estudios han demostrado que una cultura organizacional sólida, coherente y alineada con los valores personales de los empleados es uno de los factores más determinantes a la hora de mantener altos niveles de satisfacción laboral y lealtad hacia la empresa (Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2006).

Una cultura organizacional positiva actúa como un ecosistema de soporte emocional y profesional. Cuando los trabajadores perciben que sus valores coinciden con los de la empresa, que sus ideas son valoradas y que su crecimiento es promovido activamente, aumenta su implicación con los objetivos corporativos y disminuye la rotación voluntaria. Por el contrario, culturas tóxicas o autoritarias, donde priman el control, la desconfianza o la falta de reconocimiento, suelen generar desmotivación, estrés y un aumento en la intención de abandonar la organización (Kuvaas, 2006).

Los elementos clave de una cultura organizacional orientada a la retención del talento incluyen:

- **Valores compartidos:** Principios que guían el comportamiento colectivo, tales como el respeto, la innovación, la cooperación, la responsabilidad y la ética.
- **Clima de apoyo y confianza:** Entornos en los que los empleados sienten que pueden expresarse con libertad, asumir riesgos calculados y contar con el respaldo de sus líderes. El líder guía y protege no asume el papel de líder autocrático que ha sido mencionado en los sistemas tradicionales.
- **Reconocimiento y recompensa:** Sistemas formales e informales que valoran el desempeño, los logros y la implicación individual.
- **Oportunidades de desarrollo:** Acceso a formación, promoción interna y proyectos desafiantes que permitan el crecimiento profesional y personal.
- **Equilibrio vida-trabajo:** Políticas que favorezcan el bienestar integral del empleado, como la flexibilidad horaria, el teletrabajo o programas de salud mental.

Además, la cultura organizacional influye en la forma en que se enfrentan los cambios, se resuelven los conflictos y se fomenta la innovación. Una cultura que estimule la apertura, la colaboración y la adaptabilidad facilitará la integración del talento joven y diverso, que suele tener expectativas diferentes respecto al trabajo, especialmente en relación con el propósito, el impacto social y la posibilidad de aportar ideas.

Por otro lado, es fundamental señalar que la cultura organizacional se transmite y refuerza a través del liderazgo. Los líderes tienen un papel central como modeladores culturales, ya que su conducta, sus decisiones y su forma de relacionarse con los equipos sirven como referentes de lo que es aceptable y

Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

deseable dentro de la organización. Un liderazgo coherente con los valores declarados es indispensable para generar confianza y credibilidad, condiciones imprescindibles para la retención del talento. Como afirma Schein (2010), “los líderes no solo influyen en la cultura organizacional; en muchos casos, son los creadores más importantes de la cultura”. Por lo tanto, el comportamiento del liderazgo actúa como un espejo de los principios organizativos y determina en gran medida el clima interno y el compromiso de los empleados.

La relación entre cultura organizacional y retención del talento también se ve influida por el tipo de estructura organizativa. Estructuras rígidas y jerárquicas tienden a limitar la participación y la autonomía, aspectos clave para la satisfacción profesional en la actualidad. En cambio, estructuras horizontales y ágiles suelen asociarse con culturas más dinámicas, participativas y adaptativas, altamente valoradas por los empleados.

Cabe destacar que la cultura no puede imponerse, sino que debe construirse colectivamente. Esto implica un esfuerzo consciente por parte de la alta dirección para alinear prácticas, políticas y comportamientos con los valores corporativos deseados. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es crucial para consolidar una cultura organizacional fuerte, que actúe como un verdadero factor diferencial en la atracción y retención del talento humano.

En conclusión, la cultura organizacional no es un elemento accesorio ni simbólico, sino una herramienta estratégica de primer orden. Su influencia en la experiencia laboral, en la percepción de pertenencia y en el compromiso emocional de los empleados la convierte en un activo intangible de enorme valor. Cultivar una cultura organizacional coherente, inclusiva y orientada al desarrollo de las personas no solo mejora la competitividad de la empresa, sino que constituye una de las vías más eficaces para asegurar la permanencia del talento en el largo plazo.

2.7 Relación entre liderazgo, modelos organizativos y retención del talento.

En el momento actual de transformación empresarial, caracterizado por la digitalización, la incertidumbre económica y la alta competitividad, las organizaciones están llamadas a repensar sus modelos de liderazgo y estructuras internas.

Las organizaciones se enfrentan al gran reto de los recursos humanos del siglo XXI. “Los 3 Cómo”, cómo motivar a sus trabajadores, cómo retener el talento y cómo atraer perfiles profesionales. En este sentido, existe una estrecha interrelación entre el tipo de liderazgo ejercido, el modelo organizativo adoptado y la efectividad de las estrategias de retención del talento.

El liderazgo actúa como elemento central entre la cultura, la estructura y el clima laboral, articulando la coherencia entre estos componentes para favorecer la motivación, el compromiso y la retención del talento en las organizaciones.

Un liderazgo efectivo no solo gestiona tareas, sino que también inspira, conecta, guía y promueve un entorno donde los colaboradores pueden desarrollarse y comprometerse de forma genuina.

Modelos de liderazgo como el transformacional, el ágil o el participativo —que han sido descritos anteriormente— tienen en común 4 pilares fundamentales: La capacidad de generar climas positivos, la facultad de fomentar la autonomía, el

potencial de alimentar el sentido de pertenencia, y el talento para alinear a los empleados con un propósito mayor.

Estas condiciones son especialmente valoradas por las nuevas generaciones de profesionales, quienes buscan más que una retribución económica: desean reconocimiento, impacto, desarrollo y un entorno coherente con sus valores personales.

En paralelo, los modelos organizativos también influyen profundamente en la experiencia del empleado. Las estructuras tradicionales, jerárquicas y burocráticas suelen generar rigidez, silos de información y limitaciones a la innovación, factores que desincentivan la permanencia de los profesionales más creativos y proactivos.

Por el contrario, modelos como la holocracia, las organizaciones ágiles o las estructuras horizontales promueven la participación activa, el empoderamiento y la transparencia, lo que incrementa el compromiso y la motivación del equipo humano.

La combinación de un liderazgo moderno con estructuras organizativas flexibles crea un ecosistema que potencia el desarrollo del talento. En este contexto, los empleados se sienten escuchados, valorados y desafiados, lo que contribuye a reducir los índices de rotación voluntaria.

Tal y como señalan estudios recientes (Gallup, 2023), uno de los principales motivos por los que los empleados deciden abandonar una empresa es la falta de conexión con sus líderes o la percepción de que no existen oportunidades reales de crecimiento. Este dato pone de manifiesto que el liderazgo no es solo un estilo de gestión, sino una herramienta estratégica para fortalecer la fidelización interna.

Además, la alineación entre liderazgo, cultura y estructura genera coherencia organizativa. Cuando los líderes practican lo que predicen, cuando los valores culturales se reflejan en las decisiones cotidianas y cuando la estructura facilita en lugar de obstaculizar, se produce una sinergia que fortalece la identidad organizacional y el vínculo emocional de los empleados con la empresa.

Esta coherencia es esencial para consolidar un entorno saludable y motivador, que minimice el desgaste emocional y favorezca la lealtad.

Por otra parte, el enfoque estratégico de la gestión del talento exige una mirada holística. Ya no basta con contratar a los mejores perfiles; es necesario diseñar entornos que favorezcan su desarrollo continuo y su permanencia sostenible. El liderazgo, en este marco, actúa como motor de cambio y guía del propósito organizacional, mientras que los modelos organizativos modernos funcionan como plataformas que habilitan la colaboración, la agilidad y la innovación.

Cabe destacar también que, en empresas donde se implementan modelos de liderazgo abiertos y estructuras no jerárquicas, se observa un mayor índice de compromiso laboral y una rotación más baja (Kotter, 2012; Denning, 2018).

Esto sugiere que el vínculo entre estas variables no es anecdótico, sino que responde a una lógica organizacional clara: cuanto más humana, participativa y flexible es una empresa, mayor es su capacidad para retener talento.

En resumen, apostar por líderes transformacionales, estructuras horizontales y culturas inclusivas no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que asegura un entorno donde las personas eligen quedarse, crecer y contribuir. La relación entre liderazgo, modelos organizativos y retención del talento es profunda y multidimensional.

No se trata de elementos aislados, sino de factores interdependientes que deben trabajarse de forma coherente y estratégica.

La sostenibilidad del talento en una organización no depende únicamente del departamento de recursos humanos, sino de todo un entramado cultural, estructural y relacional, en cuyo centro se sitúa el tipo de liderazgo ejercido

3. ANÁLISIS TEÓRICO-APLICADO Y APROXIMACIÓN PRÁCTICA

3.1 Liderazgo sostenible e inclusivo: el caso ILUNION

El presente apartado se desarrolla el análisis del modelo de liderazgo de ILUNION como caso representativo de prácticas organizativas orientadas a la sostenibilidad y la inclusión social. A través de una estructura empresarial innovadora, liderazgo ágil y una cultura fuertemente comprometida con el bienestar de las personas, ILUNION ha conseguido integrar su misión social con objetivos económicos, demostrando que es posible liderar desde los valores sin renunciar a la competitividad, siendo un pionero no solo a nivel nacional sino también a nivel europeo.

Este análisis se divide en dos secciones. En primer lugar, se ofrece una breve descripción de la empresa y su enfoque social, subrayando su papel como referente en economía social y en la inclusión de personas con discapacidad. En segundo lugar, se examina cómo el liderazgo en ILUNION se articula en torno a los valores de sostenibilidad y dignidad humana, priorizando el desarrollo de entornos laborales accesibles, equitativos y cohesionados. A través de este estudio, se busca ilustrar cómo un liderazgo con propósito puede convertirse en un eje estratégico clave para la transformación organizacional.

3.1.1 Breve descripción de la empresa y su enfoque social

ILUNION es una empresa española perteneciente al Grupo Social ONCE, esta organización ha sido reconocida como un referente en materia de inclusión, sostenibilidad y compromiso social.

ILUNION nació oficialmente en noviembre de 2014, surge como la nueva marca que unificaba todas las empresas del Grupo Social ONCE y su Fundación. Pero, sin embargo, sus raíces se remontan a 1989, cuando se crearon Fundosa y CEOSA, dos iniciativas empresariales impulsadas por la ONCE cuyo objetivo principal era generar empleo de calidad para personas con discapacidad.

Durante más de dos décadas, estas dos empresas crecieron paralelamente y diversificaron sus actividades en sectores como servicios, industria, tecnología y turismo. Finalmente, es en 2014 cuando se tomó la decisión de integrar todas estas iniciativas bajo una sola identidad : ILUNION, un nombre que refleja la unión, la inclusión y el compromiso social.

La consolidación jurídica del grupo se produjo en 2015, momento en el que se estructuró formalmente como un grupo empresarial con distintas divisiones, manteniendo siempre su propósito social como eje central.

Su historia, liderazgo, estructura y propósito empresarial la convierten en un caso paradigmático para el análisis del liderazgo sostenible e inclusivo. A diferencia de muchas otras compañías tradicionales (cuyo principal objetivo es el beneficio

Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

económico) ILUNION nace con una misión clara, centrarse en la generación de valor social, especialmente a través de la inclusión laboral de personas con discapacidad.

La empresa perteneciente al grupo ONCE deja atrás modelos tradicionales que se centran en un solo objetivo, los resultados económicos. ILUNION se distancia de esto pero no lo aparta si no que lo integra en sus objetivos sostenibles de resultados.

La actividad de ILUNION abarca más de 50 líneas de negocio distribuidas en sectores muy diversos: hotelería, lavandería industrial, servicios de accesibilidad, seguridad, consultoría, contact centers, salud, energía o facility services, entre otros. Esta diversidad se apoya en una estrategia de expansión que combina la innovación empresarial con la integración laboral de personas en situación de vulnerabilidad. Uno de sus logros más destacados es que más del 40% de su plantilla está compuesta por personas con algún tipo de discapacidad, superando con creces las obligaciones legales establecidas en materia de inserción laboral.

Desde su fundación, el enfoque de ILUNION se ha basado en la convicción de que la rentabilidad económica y el impacto social no son objetivos excluyentes, sino interdependientes.

Esta visión ha permitido a la empresa posicionarse como pionera en la economía social, en la inclusión de personas con discapacidad y en la adopción de modelos de negocio sostenibles. Todo ello a través de un liderazgo innovador, plural, empático y consciente. Su estructura organizativa se basa en principios de colaboración, transparencia y participación, y promueve un estilo de liderazgo inclusivo, con foco en el bienestar del empleado y en la generación de un propósito compartido.

Este modelo de liderazgo no solo se manifiesta en la política de contratación o en la cultura interna, sino también en la forma en que ILUNION aborda su relación con los clientes, los proveedores y la sociedad en general. La empresa impulsa una gobernanza ética, enfocada en los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), y desarrolla prácticas sostenibles en todas sus áreas de actividad. Entre ellas se incluyen la apuesta por energías limpias, la accesibilidad universal, la formación continua y el respeto por los derechos humanos en la cadena de valor.

En el ámbito del liderazgo, ILUNION representa un claro ejemplo de cómo el compromiso con las personas puede traducirse en ventaja competitiva. Sus líderes no solo gestionan recursos, sino que actúan como catalizadores del cambio cultural, promotores de entornos diversos y garantes de una misión social compartida. Esta manera de liderar prioriza el bienestar, la dignidad y el desarrollo integral de todos los trabajadores, sin perder de vista la eficiencia y la competitividad. En este sentido, el caso de ILUNION se aproxima al concepto de liderazgo transformacional y ético, donde el propósito tiene tanto peso como los resultados financieros.

La capacidad de ILUNION para equilibrar la sostenibilidad social con el crecimiento económico demuestra que es posible liderar desde valores éticos sin renunciar a los resultados.

De hecho, su modelo organizativo ha sido replicado como referencia en múltiples foros nacionales e internacionales, y ha recibido galardones por su labor en materia

de inclusión, sostenibilidad e innovación. Estas características hacen de ILUNION una empresa ejemplar para el estudio del liderazgo transformacional con impacto social, y un referente en el diseño de culturas organizativas comprometidas con la diversidad y la responsabilidad.

3.1.2 Integración del liderazgo con valores de sostenibilidad y personas

La integración del liderazgo con los valores de sostenibilidad y el respeto por las personas constituye uno de los pilares fundamentales del modelo organizativo de ILUNION. A diferencia de otras organizaciones donde la sostenibilidad se presenta como un añadido estratégico o una exigencia reputacional, en ILUNION estos valores forman parte del núcleo de su identidad corporativa. La sostenibilidad no solo se traduce en prácticas medioambientales responsables, sino también en la creación de entornos laborales con líderes éticos.

El liderazgo en ILUNION se configura como un elemento vertebrador que alinea los objetivos empresariales con los compromisos sociales. Los líderes no actúan únicamente como gestores de resultados, sino como facilitadores del desarrollo humano, promotores de la diversidad y garantes de la misión social de la organización. Este enfoque implica una redefinición del rol del líder, que deja de ser una figura vertical, autoritaria o controladora, para convertirse en un agente de inclusión, escucha y transformación.

Uno de los elementos clave en esta integración es la capacidad de fomentar entornos seguros, accesibles e inclusivos, donde cada persona pueda desarrollarse plenamente, independientemente de sus capacidades, origen o condición social. Esta perspectiva se apoya en la creencia de que el talento existe en todas las personas, y que el verdadero reto está en crear las condiciones adecuadas para que ese talento emerja. Los líderes de ILUNION tienen la responsabilidad explícita de adaptar los procesos, tiene un papel facilitador.

Además, la sostenibilidad entendida en sentido amplio —económica, social y ambiental— se convierte en una guía transversal para la toma de decisiones. En lugar de priorizar exclusivamente la rentabilidad a corto plazo, el liderazgo promueve una visión sistémica que contempla el impacto de cada acción sobre el bienestar de las personas, la equidad interna, la relación con las comunidades y el cuidado del entorno. Esto implica que los líderes deben actuar con sensibilidad ética, con compromiso social, todos ellos valores que representan a Ilunion.

Un aspecto diferencial del liderazgo en ILUNION es su enfoque en la "formación continua y la promoción interna como herramientas de sostenibilidad humana". Se reconoce que el desarrollo profesional no puede desligarse del desarrollo personal, y que la inclusión real va más allá de la contratación. Por ello, se impulsan planes de carrera, evaluaciones participativas, itinerarios adaptados y programas de mentoría que empoderan a los trabajadores, especialmente aquellos en situación de mayor vulnerabilidad.

Esta integración del liderazgo con valores sostenibles también se refleja en el modelo de comunicación interna. Se fomenta una cultura del diálogo donde todas las voces son escuchadas y valoradas, y donde la toma de decisiones se basa en el consenso y la transparencia. Los líderes tienen la obligación de explicar el sentido de las acciones, de construir confianza a través del ejemplo y de dar visibilidad al

impacto positivo de los logros colectivos. Esta forma de comunicar no solo refuerza el compromiso, si no también fomenta la percepción de transparencia de la empresa entre los trabajadores.

Asimismo, la visión inclusiva del liderazgo en ILUNION se apoya en indicadores y herramientas que permiten evaluar el clima laboral, la percepción de justicia organizativa, la experiencia del empleado y el equilibrio entre los objetivos empresariales y sociales. Estas métricas son clave para ajustar las estrategias, corregir desviaciones y garantizar que los valores sostenibles no queden en el plano discursivo, sino que se traduzcan en resultados medibles. La rendición de cuentas se considera un feedback bidireccional, tanto del trabajador como del empleador dentro de ILUNION .

El liderazgo sostenible e inclusivo en ILUNION representa, por tanto, una apuesta por el largo plazo, por las relaciones humanas auténticas y por un impacto positivo que trasciende los resultados financieros. Esta forma de liderazgo se alinea con los principios del liderazgo transformacional, pero los trasciende al integrar también el compromiso con la equidad, la accesibilidad y el propósito social. No se trata solo de inspirar, sino de transformar estructuras, remover barreras y reconstruir.

En un contexto donde muchas empresas han comenzado a adoptar discursos de sostenibilidad, el caso de ILUNION demuestra que es posible liderar desde la coherencia, sin renunciar ni a la competitividad ni al impacto social. Sus líderes operan desde una ética de la responsabilidad, donde el crecimiento empresarial se entiende como un medio para mejorar la vida de las personas y contribuir al bienestar colectivo. Esta visión, lejos de ser idealista, ha demostrado ser rentable y replicable, tal como lo evidencian muchos de sus informes y su informe de resultados anuales.

3.1.3 Vinculación con conceptos teóricos revisados

El análisis del caso de ILUNION permite ilustrar con claridad cómo los marcos teóricos revisados en los capítulos anteriores encuentran aplicación práctica en una organización real. A lo largo del trabajo se han explorado modelos de liderazgo como el transformacional, ágil y participativo, así como estructuras organizativas innovadoras centradas en la horizontalidad, la agilidad y la flexibilidad. Todos estos enfoques convergen en la filosofía de gestión de ILUNION, que actúa como ejemplo de implementación coherente de un liderazgo sostenible e inclusivo en el contexto empresarial actual.

En primer lugar, el liderazgo de ILUNION presenta características claramente alineadas con el modelo transformacional. Los líderes de la organización no se limitan a gestionar tareas, sino que promueven una visión inspiradora centrada en la dignidad, la inclusión y la sostenibilidad. La influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada —pilares del liderazgo transformacional según Bass y Avolio (1994)— se reflejan en las acciones estratégicas de la compañía, desde sus planes de desarrollo profesional hasta la manera en que se comunica la misión organizativa.

Asimismo, el enfoque de liderazgo participativo se manifiesta en la manera en que ILUNION fomenta la participación activa de sus empleados en los procesos de toma de decisiones y en la cultura del diálogo que promueve. Lejos de operar con estructuras jerárquicas tradicionales, la empresa apuesta por modelos donde la Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

corresponsabilidad, la comunicación abierta y la construcción colectiva de soluciones son prácticas habituales. Esta participación genuina se traduce en un mayor sentido de pertenencia, motivación y compromiso organizativo, aspectos que han sido ampliamente vinculados en la literatura con la retención del talento.

Por otro lado, aunque ILUNION no se define explícitamente como una empresa ágil en términos metodológicos, sí incorpora varios elementos del liderazgo ágil en su funcionamiento. La capacidad de adaptación al cambio, la rápida respuesta a nuevos contextos, la gestión por proyectos y la orientación al cliente son prácticas comunes en sus distintas líneas de negocio. Esta flexibilidad operativa, unida a la autonomía que se concede a los equipos, refleja una evolución organizativa coherente con los principios ágiles, que priorizan la entrega de valor, la colaboración interdisciplinar y la mejora continua.

La estructura organizativa de ILUNION también guarda relación directa con los modelos innovadores revisados. Aunque mantiene una organización formal, integra aspectos propios de estructuras horizontales y flexibles. El reparto de responsabilidades, la atención a la diversidad, la posibilidad de promoción interna y la eliminación de barreras jerárquicas para personas con discapacidad permiten hablar de una estructura adaptativa centrada en las personas. Tal como se planteaba en el análisis teórico, este tipo de organización facilita entornos laborales más inclusivos y motivadores, al tiempo que incrementa la capacidad de respuesta ante un entorno cambiante.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, ILUNION encarna una cultura fuerte, cohesionada y basada en valores. La coherencia entre discurso y práctica, el énfasis en la formación, la ética del cuidado y la promoción del bienestar colectivo contribuyen a generar una identidad organizativa estable y compartida. Esta cultura no solo favorece el compromiso y la retención del talento, sino que también sirve como base para la implementación eficaz de los modelos de liderazgo y estructuras revisadas en el marco teórico. La cultura de ILUNION actúa como el "pegamento" que conecta su misión con su día a día operativo.

Además, el compromiso organizacional de los empleados en ILUNION puede entenderse a la luz de los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores. Los trabajadores se sienten emocionalmente vinculados con la misión de la empresa, perciben su trabajo como significativo y reconocen que su esfuerzo contribuye a un propósito mayor. Este tipo de compromiso afectivo se asocia directamente con prácticas de liderazgo inclusivo, estructuras flexibles y culturas que reconocen el valor de cada individuo, confirmando las hipótesis planteadas en los estudios de Gallup (2023) y la literatura académica reciente.

En términos de sostenibilidad, ILUNION muestra al mundo cómo el liderazgo puede integrarse con una visión sistémica, es decir, que no solo busca resultados económicos, sino que también persigue impactos sociales y medioambientales positivos. Tal como se discutió en el marco teórico, las organizaciones del futuro deberán equilibrar estos tres pilares: económico, social y ambiental. Y el caso de ILUNION muestra que esta integración no solo es viable, sino también rentable y socialmente reconocida.

En resumen, la vinculación del caso de ILUNION con los modelos teóricos revisados refuerza la tesis central del trabajo: que un liderazgo transformacional, participativo y ético, insertado en estructuras organizativas innovadoras y sostenido por una cultura coherente, es clave para fomentar la motivación, el compromiso y la retención del talento en entornos complejos. ILUNION no solo pone en práctica estos principios, sino que los adapta a un contexto real, con todas sus tensiones y Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

desafíos, mostrando que el liderazgo con propósito no es una utopía, sino una alternativa estratégica viable y necesaria para las organizaciones del siglo XXI.

3.2 Entrevista a la Directora de Sostenibilidad de ILUNION

La entrevista que se analiza en el presente trabajo se enmarca dentro de un proceso de interacción más amplio con la entrevistada.

Inicialmente, se estableció un primer contacto durante una conferencia que impartió sobre buen gobierno y sostenibilidad, en la cual se formularon una serie de preguntas preliminares que permitieron contextualizar su visión sobre estos temas. Posteriormente, y como parte de una segunda fase de profundización, se llevó a cabo una entrevista privada el día 31 de mayo.

Esta conversación, más estructurada y detallada, permitió recoger información valiosa que complementa y amplía los temas tratados en la conferencia, aportando una perspectiva más personal y reflexiva sobre los desafíos actuales en materia de gobernanza y sostenibilidad.

3.2.1 Objetivo y relevancia de la entrevista

En un mercado empresarial donde la rentabilidad suele imponerse como criterio casi exclusivo de éxito, y donde el impacto social muchas veces se relega a un segundo plano o se concibe como una responsabilidad secundaria, ILUNION emerge como un caso singular y ejemplar. Esta empresa demuestra que es posible construir un modelo de negocio que combine de manera sólida y coherente la eficiencia económica con un firme compromiso social y medioambiental. Su experiencia nos obliga a cuestionar la tradicional dicotomía entre lo rentable y lo ético, mostrando que ambos elementos no solo pueden convivir, sino potenciarse mutuamente.

La presente entrevista nace con la voluntad de profundizar en el funcionamiento de ILUNION desde una mirada reflexiva y estratégica. Su objetivo principal es entender cómo una organización puede integrar de forma efectiva los principios de inclusión, diversidad y sostenibilidad en su estructura empresarial, sin que esto suponga una renuncia a la competitividad o a la innovación. En este sentido, se pretende no solo describir el modelo de ILUNION, sino también analizar los valores que lo sostienen, los desafíos que ha enfrentado y las claves de su éxito como referente de la economía social en España.

Una de las metas específicas de esta entrevista es visibilizar cómo ILUNION transforma lo que muchas empresas consideran limitaciones —la contratación de personas con discapacidad, migrantes o víctimas de violencia de género— en oportunidades reales para el desarrollo empresarial. Se trata de comprender cómo esta visión se traduce en políticas concretas, procesos de selección, gestión del talento y estrategias de crecimiento que no solo generan beneficios económicos, sino también impacto social medible.

Además, el diálogo busca poner en valor el papel del liderazgo dentro de este modelo. Por ello, la entrevista se realiza a Ana María López de San Román, directora de Sostenibilidad de ILUNION y miembro del Comité Ejecutivo, una figura clave en la integración transversal de los principios éticos dentro de la estructura de la organización. Ana se doctoró en Filosofía por la Universidad de Valladolid y ha construido una trayectoria profesional marcada por la coherencia entre sus valores

personales y su práctica directiva. Su paso del mundo académico al empresarial refleja su convencimiento de que el cambio social también puede y debe producirse desde dentro de las organizaciones.

Natural de Valladolid, Ana sigue vinculada a su ciudad natal, donde reside con su familia, y se desplaza regularmente a Madrid para ejercer sus funciones en la sede central de ILUNION. Este edificio, plenamente accesible y 100 % sostenible, es una representación física de los valores que inspiran a la empresa: eficiencia, respeto por el entorno y compromiso con las personas.

El testimonio de Ana ofrece una mirada integral sobre cómo se puede gestionar una empresa de gran escala sin perder de vista el impacto humano de cada decisión. A través de sus palabras, se intenta profundizar en temas como: ¿cómo se mide el éxito en una empresa con vocación social? ¿Qué papel juega la sostenibilidad en la estrategia corporativa? ¿De qué manera puede la diversidad mejorar el rendimiento de los equipos y aportar valor añadido? Estas preguntas están en el centro de esta conversación.

Uno de los objetivos fundamentales de esta entrevista es, por tanto, inspirar una reflexión sobre el papel transformador de las empresas en la sociedad actual. Al visibilizar el caso de ILUNION, se busca aportar ejemplos concretos que sirvan como referencia para otras organizaciones que desean avanzar hacia modelos más responsables, inclusivos y sostenibles. También se pretende ofrecer una visión alternativa al discurso dominante en el mundo empresarial, que aún hoy tiende a considerar la rentabilidad como incompatible con el compromiso social.

En definitiva, ILUNION no solo demuestra que otro tipo de empresa es posible, sino que lo está haciendo realidad. A través de su enfoque integrador y su liderazgo inclusivo, está construyendo un camino que pone en el centro a las personas sin renunciar a la excelencia ni a los resultados. Esta entrevista pretende, en última instancia, contribuir a la divulgación de ese modelo empresarial, generando conocimiento y despertando conciencia sobre el papel fundamental que tienen las empresas en la construcción de un futuro más justo, sostenible y equitativo.

3.2.2 Principales ideas destacadas sobre liderazgo, motivación y retención

Durante la entrevista realizada a Ana María López de San Román, directora de Sostenibilidad de ILUNION, se formularon preguntas enfocadas en los temas centrales del Trabajo de Fin de Grado, especialmente en lo relacionado con el liderazgo dentro de la organización y las estrategias que se han implementado para atraer, desarrollar y retener el talento. El objetivo era profundizar en cómo una empresa con un marcado compromiso social gestiona el capital humano como uno de sus activos más importantes.

Ana dedicó parte de la entrevista a reflexionar sobre los conceptos de talento y liderazgo, estableciendo una relación directa y necesaria entre ambos. Para ella, el talento se define como “una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos que se marca una empresa”; es decir, sin talento, los propósitos organizacionales difícilmente se pueden materializar. En cuanto al liderazgo, lo describe como “la capacidad única que tienen las personas para guiar a un equipo hacia el cumplimiento de esos objetivos”. Según su visión, talento y liderazgo no pueden entenderse de forma aislada, ya que están profundamente entrelazados: el talento necesita de un liderazgo eficaz para desarrollarse, y el liderazgo necesita talento para ser ejercido con impacto. Además, Ana subraya que estas capacidades, a

menudo consideradas innatas, pueden y deben desarrollarse a través de la formación, la experiencia y el acompañamiento.

Una de las preguntas planteadas durante la entrevista fue: **¿Cuáles son, en tu opinión, los tres factores clave para la retención y el desarrollo del talento dentro de una empresa?** Ante esta cuestión, Ana destacó tres elementos fundamentales:

1. Pertenecer a un proyecto con propósito, que transmita valores y genere un impacto social tangible. Cuando las personas sienten que su trabajo tiene sentido más allá del beneficio económico, se comprometen de forma más profunda y duradera.
2. Contar con un modelo de gestión empresarial humanista, que sitúe a las personas en el centro. En lugar de priorizar únicamente resultados, este enfoque valora la dimensión humana del trabajo y fomenta un entorno respetuoso, inclusivo y motivador.
3. Un estilo de liderazgo empático, que rompa con los modelos jerárquicos tradicionales del “jefe-inspector” para dar paso a líderes que actúan como guías. Estos líderes orientan al equipo con cercanía, escuchan activamente, toman en cuenta a todas las partes y promueven la colaboración.

También se abordaron medidas concretas que ILUNION ha puesto en marcha para reforzar la retención del talento. Ana explicó que la organización ha desarrollado iniciativas como el programa “ILUNION con Propósito”, que busca visibilizar los proyectos sociales menos conocidos dentro de la compañía, reforzando así el vínculo emocional de los empleados con su trabajo. Además, se aplican regularmente encuestas de clima laboral, lo que permite recoger información valiosa sobre la satisfacción, inquietudes y motivaciones del personal. Otra de las prácticas destacadas es la promoción activa del talento diverso, conformando equipos multidisciplinares y heterogéneos que reflejan la riqueza social y aportan múltiples perspectivas. A esto se suma la oferta continua de servicios de apoyo y formación, lo cual permite a los trabajadores crecer tanto profesional como personalmente.

En la entrevista, se le preguntó a Ana qué factores considera determinantes para que una persona decida permanecer en una empresa a largo plazo. Su respuesta fue clara y alineada con los valores de ILUNION. Según ella, es esencial que:

- La persona se sienta parte del proyecto, con un sentido claro de pertenencia.
- Existan oportunidades reales de crecimiento y desarrollo, tanto profesional como personal.
- Se ofrezca una formación continua y un acompañamiento adecuado, que permita a cada individuo evolucionar en su rol y ampliar sus capacidades.
- Haya un entorno donde se valore el progreso humano tanto como el profesional, fomentando un espacio inclusivo, seguro y motivador.

En la parte final de la entrevista se abordó una cuestión clave: el futuro del trabajo. Ante esta temática, Ana nos ofreció una reflexión interesante al señalar que “el futuro es hoy”, subrayando que no puede existir un concepto real de futuro sin un presente consciente y comprometido. Según su visión, construir el futuro del trabajo no es una tarea que comienza mañana, sino una responsabilidad que debe asumirse desde el ahora.

Durante este tramo de la conversación, se exploró la posibilidad de que las estructuras organizativas tradicionales, marcadas por jerarquías verticales y rígidas, den paso a nuevos modelos de gestión más horizontales y colaborativos, como los Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

modelos de liderazgo distribuido o la holocracia. Estas formas emergentes de organización, que promueven la autonomía, la flexibilidad y la participación activa de todos los miembros del equipo, ya no son simplemente propuestas teóricas para ILUNION: forman parte de su realidad actual.

Ana explicó que ILUNION ha comenzado a transformar profundamente sus dinámicas laborales y los espacios de trabajo como parte de su apuesta por la innovación organizativa. Un ejemplo de ello es la eliminación de los tradicionales despachos cerrados, que han sido sustituidos por un entorno abierto de coworking. Este tipo de espacio no solo favorece la comunicación fluida y transversal entre equipos, sino que simboliza el cambio en la forma en que se conciben las relaciones laborales: más horizontales, inclusivas y basadas en la colaboración.

Para ILUNION, estos cambios no son simples ajustes estéticos o de infraestructura, sino decisiones estratégicas que reflejan su compromiso con un modelo de trabajo más humano, participativo y alineado con los valores de sostenibilidad, inclusión e innovación social. En conjunto, estas reflexiones permiten comprender cómo ILUNION ha construido un modelo de gestión del talento que va más allá de las prácticas tradicionales. Un modelo que apuesta por la coherencia entre los valores y las acciones, y que concibe el desarrollo de las personas como condición indispensable para el éxito empresarial.

3.2.3 Citas seleccionadas y reflexión crítica

Liderazgo

Uno de los aspectos más destacados de la entrevista con Ana María López San Román fue el énfasis que dio a un nuevo rol que debe asumir el liderazgo dentro de las organizaciones. En este sentido, Ana subrayó la importancia de lo que denominó un "líder ágil", al que definió como un "líder al servicio". Esta expresión, aparentemente sencilla, encierra una transformación profunda en la concepción tradicional del liderazgo.

Históricamente, la figura del líder se asociaba a una posición de poder jerárquico, en la que los demás miembros del equipo debían "servir" a esa autoridad, cumpliendo con las directrices impuestas para alcanzar los objetivos establecidos desde arriba. En ese modelo vertical, el éxito se vinculaba a la obediencia y al cumplimiento de tareas, más que al desarrollo personal o al sentido colectivo del trabajo.

Sin embargo, la directora de sostenibilidad de ILUNION propone una visión radicalmente distinta: en el contexto actual, el liderazgo efectivo no se basa en la imposición, sino en la capacidad de acompañar, facilitar y potenciar el talento del equipo. El líder ágil es aquel que pone su posición al servicio de los demás, que escucha activamente, que tiene la humildad de aprender del grupo y que actúa como una guía que orienta y empodera, más que como una figura que controla o supervisa.

Este cambio de paradigma implica, además, una transformación cultural dentro de las organizaciones. Deja atrás los esquemas rígidos y autoritarios para dar paso a estructuras más horizontales, flexibles y colaborativas. En este tipo de liderazgo, la confianza, la empatía y la adaptabilidad son competencias clave, y el poder se entiende como una responsabilidad compartida más que como una herramienta de control.

La reflexión que surge a partir de esta cita es profundamente significativa: cuando el líder adopta un enfoque de servicio, se crea un entorno laboral más humano, inclusivo y participativo. Este tipo de liderazgo no solo mejora el clima laboral, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad, la innovación y la retención del talento, ya que las personas se sienten valoradas, escuchadas y acompañadas en su crecimiento.

Así, la figura del “líder al servicio” que propone Ana no solo desafía los roles tradicionales, sino que también abre la puerta a una nueva forma de entender el trabajo y las relaciones laborales, más coherente con los valores de sostenibilidad e inclusión que ILUNION promueve.

Sostenibilidad

Otro de los temas abordados durante la entrevista con Ana María López San Román fue el papel que desempeña ILUNION en el ámbito de la sostenibilidad tecnológica. Ana explicó cómo la empresa ha sabido adaptarse a los retos del presente integrándose activamente en procesos de reciclaje y reutilización tecnológica. Esta incorporación no es meramente operativa, sino que refleja una apuesta estratégica por formar parte del sector tecnológico desde una perspectiva sostenible.

Así, ILUNION no solo presta servicios o productos, sino que redefine su modelo empresarial para que la sostenibilidad no sea una actividad complementaria, sino un eje transversal que atraviesa todas sus áreas.

Ana insistió en que esta integración de la sostenibilidad en su modelo de negocio no ha sido algo forzado ni impuesto desde fuera, sino una evolución natural coherente con los valores de la organización. En sus propias palabras: *“Hemos logrado integrar de manera exitosa y natural un modelo innovador dentro del propio modelo empresarial”*. Con esta afirmación, destaca cómo ILUNION ha sabido alinear innovación y sostenibilidad con su cultura empresarial sin perder de vista su rentabilidad.

Inclusión

Otro punto clave que Ana subrayó con firmeza fue que la estructura y el funcionamiento interno de ILUNION ya reflejan esa visión de empresa inclusiva. Gracias a su modelo, han conseguido construir una plantilla plural, diversa y representativa de distintos colectivos sociales, sin que esto haya respondido únicamente a una exigencia legal o a una cuota impuesta por normativas externas. Es decir, no necesitan cumplir mínimos obligatorios de contratación de personas con discapacidad, inmigrantes o víctimas de violencia de género porque esos perfiles ya forman parte de su identidad desde el origen.

La diversidad, por tanto, no es una estrategia de imagen ni una obligación legal para ILUNION: es parte de su esencia como organización.

La empresa se fundó precisamente para ser un espacio de inclusión y participación, en el que todas las personas —independientemente de sus capacidades físicas, su formación académica, su nacionalidad o su situación personal— puedan aportar valor real a la compañía.

ILUNION demuestra que esta apuesta no está reñida con la eficiencia ni con los resultados económicos; al contrario, su rentabilidad está directamente relacionada con su capacidad de integrar talentos diversos que enriquecen la toma de decisiones, fomentan la creatividad y refuerzan la cohesión interna.

En definitiva, esta parte de la entrevista pone en evidencia cómo ILUNION no solo habla de inclusión, sostenibilidad e innovación, sino que las practica desde su propia estructura organizativa. Su caso representa un modelo empresarial en el que los principios éticos y los objetivos económicos no solo coexisten, sino que se potencian mutuamente.

3.3 Síntesis: convergencia entre teoría y práctica

En este apartado se establecerá una conexión entre los conocimientos teóricos desarrollados a lo largo del trabajo y la realidad práctica expuesta durante la entrevista.

El objetivo es reflexionar sobre cómo los conceptos clave —como el liderazgo inclusivo, la gestión del talento o la sostenibilidad— se materializan en una organización como ILUNION, y qué aprendizajes pueden extraerse de ello.

La experiencia compartida a través de la entrevista por Ana María López San Román, directora de sostenibilidad de ILUNION ofrece una perspectiva valiosa para analizar hasta qué punto la teoría se traduce en acciones concretas y cuáles son las particularidades que hacen del enfoque de ILUNION sea un modelo único e inspirador. Asimismo, a continuación se destacan aquellas prácticas y valores que podrían trasladarse a otras empresas, demostrando que es posible construir organizaciones más humanas, diversas y comprometidas sin renunciar al rigor ni a la rentabilidad.

3.3.1 Coincidencias y contrastes entre lo teórico y lo expresado en la entrevista

Uno de los objetivos fundamentales de la parte práctica de este trabajo es analizar la coherencia y convergencia entre los marcos teóricos sobre liderazgo, innovación organizativa y retención del talento, y su aplicación práctica en entornos empresariales reales. En este sentido, la entrevista realizada a Ana María López San Román, directora de Sostenibilidad de ILUNION, permite establecer un valioso contraste y arrojar luz entre los conceptos desarrollados en el marco teórico y la experiencia de una organización que ha integrado de forma auténtica estos principios en su cultura y estructura interna.

Desde el plano teórico, el liderazgo transformacional se ha identificado como uno de los modelos más eficaces para fomentar la motivación, el compromiso y la retención del talento (Bass & Avolio, 2004). Este modelo como ha sido explicado anteriormente se basa en cuatro pilares: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Durante la entrevista, Ana María expuso una visión del liderazgo muy alineada con este tipo de liderazgo, destacando la figura del “líder al servicio”, que no impone ni dirige desde la jerarquía, sino que guía, acompaña y empodera a su equipo. Esta visión coincide plenamente con la literatura revisada, en especial en lo referente a la humanización del liderazgo y al papel inspirador y facilitador del líder en contextos organizativos cambiantes.

Asimismo, el liderazgo ágil, es presentada en el marco teórico como una respuesta eficaz ante entornos de alta incertidumbre y transformación continua (Denning, 2018), este modelo de liderazgo también encuentra su reflejo en las prácticas descritas por Ana.

Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

SANZ ANDRÉS, ALBA

Ejemplos como la eliminación de despachos en favor de espacios abiertos y de trabajo colaborativo, o la toma de decisiones descentralizada, son decisiones estratégicas concretas de cómo ILUNION está implementando estructuras horizontales y dinámicas de trabajo ágiles, lo que fomenta la participación activa, la flexibilidad y la autonomía de sus equipos. Este enfoque conecta directamente con los principios del manifiesto ágil, que prioriza la entrega continua de valor, la adaptabilidad y la colaboración entre los miembros del equipo.

En relación con el liderazgo participativo, que subraya la importancia de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones y generar espacios de diálogo y corresponsabilidad (Lewin, Lippitt & White, 1939), también se observan claras coincidencias en el caso de ILUNION. Ana destacó que el modelo organizativo de la empresa permite que todas las voces sean escuchadas, independientemente del cargo, del área o del perfil de cada trabajador. Este enfoque participativo se manifiesta en prácticas como las encuestas mensuales de clima laboral o los programas de visibilización de proyectos sociales, donde los empleados tienen un rol activo en la construcción de la cultura organizacional.

No obstante, también se han detectado ciertos contrastes relevantes entre teoría y práctica. Por ejemplo, mientras que algunos enfoques teóricos —especialmente el modelo de liderazgo transformacional— insisten en la figura del líder carismático y visionario como motor del cambio, en ILUNION se apuesta más por un liderazgo distribuido y colectivo, donde el protagonismo se reparte entre los diferentes miembros del equipo. Esta diferencia refleja una evolución del modelo clásico transformacional hacia prácticas más horizontales y colaborativas, propias de estructuras organizativas innovadoras como la holocracia.

Otro contraste significativo es que muchas organizaciones adoptan modelos de liderazgo por obligación normativa o para responder a exigencias del mercado, mientras que, según lo expresado por Ana María, en ILUNION la inclusión, la sostenibilidad y la diversidad no son estrategias añadidas, sino parte de su ADN corporativo desde su origen. Esto representa una diferencia fundamental: ILUNION no aplica políticas inclusivas por presión externa o para cumplir cuotas, sino porque su misión se construye sobre la base del respeto a la dignidad humana y el potencial de cada persona, independientemente de su procedencia, capacidades o circunstancias.

En cuanto a la retención del talento, los factores identificados en el marco teórico —como la motivación intrínseca, el desarrollo profesional y el compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991; Deci & Ryan, 2000)— también se ven reflejados en la práctica de ILUNION. Ana mencionó la importancia de que los empleados sientan que forman parte de un proyecto con propósito, que puedan crecer personal y profesionalmente, y que cuenten con un liderazgo empático que los escuche y los acompañe. Estos elementos coinciden con los pilares identificados en el marco teórico como fundamentales para fidelizar al talento y construir culturas organizacionales sólidas y sostenibles.

Por último, se debe resaltar el valor del enfoque de ILUNION como ejemplo de convergencia entre lo teórico y lo aplicado. Su modelo demuestra que es posible traducir a la práctica muchas de las ideas y propuestas que en ocasiones se perciben como utópicas desde la teoría. A través de políticas coherentes, espacios de trabajo inclusivos, y un liderazgo transformador y empático, la empresa logra generar un entorno laboral que no solo atrae talento, sino que también lo desarrolla y lo retiene.

En conclusión, la entrevista con Ana María López San Román ha permitido constatar que las teorías de liderazgo y gestión del talento desarrolladas en el marco académico no solo son aplicables, sino que pueden encontrar una implementación exitosa cuando existe un compromiso genuino por parte de la organización. ILUNION es un ejemplo de cómo los valores, cuando se integran en la estructura, la estrategia y la cultura empresarial, pueden transformar profundamente la experiencia laboral de las personas, generando entornos de trabajo sostenibles, humanos y competitivos.

3.3.2 Valor añadido del enfoque de ILUNION al liderazgo organizativo

En un contexto empresarial marcado por la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes, digitalizados y socialmente exigentes, el modelo de liderazgo de ILUNION representa una contribución de alto valor al pensamiento organizativo contemporáneo. A través de su enfoque sostenible e inclusivo, ILUNION demuestra que el liderazgo puede configurarse no solo como una herramienta para alcanzar resultados, sino como una fuerza transformadora que reconfigura las relaciones laborales, promueve la justicia social y genera cohesión interna sin renunciar a la rentabilidad.

Uno de los principales aportes del enfoque de ILUNION es su capacidad para integrar el propósito social en la práctica empresarial cotidiana, lo que responde directamente a las tendencias teóricas que reclaman una transformación profunda de los estilos de liderazgo tradicionales. A diferencia del liderazgo transaccional — centrado en la supervisión, el control y la obtención de resultados a corto plazo —, ILUNION adopta una postura que se alinea con los modelos transformacional, participativo y ágil, tratados en el marco teórico de este trabajo.

Según el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bass y Avolio (1994), el líder debe ser capaz de inspirar a sus colaboradores, fomentar su desarrollo y movilizar un compromiso genuino en torno a una visión compartida. Esta lógica está presente en el enfoque de ILUNION, donde los líderes no se limitan a asignar tareas o evaluar desempeño, sino que actúan como facilitadores del crecimiento personal y profesional, cuidando el bienestar integral de sus equipos. Esto se traduce en políticas como la promoción interna, la formación continua, los programas de acompañamiento y las estructuras organizativas que eliminan barreras jerárquicas para favorecer la participación activa de todos los perfiles profesionales.

Además, ILUNION introduce elementos innovadores del liderazgo participativo, destacando la escucha activa, la colaboración entre departamentos y la implicación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. Este tipo de liderazgo contribuye a generar un sentimiento de pertenencia, tan necesario en el entorno laboral actual, donde la rotación y el desapego emocional son fenómenos crecientes. Tal como se refleja en los estudios revisados (Gallup, 2023), los empleados que se sienten escuchados y valorados presentan mayores niveles de motivación, compromiso y fidelidad a la empresa. ILUNION ha sabido consolidar estos principios a través de una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y el reconocimiento.

Asimismo, el liderazgo de ILUNION incorpora de forma progresiva características del liderazgo ágil, aunque sin adoptar este enfoque de manera formal o metodológica. La gestión por proyectos, la orientación al cliente, la flexibilidad operativa y la descentralización de la autoridad son prácticas presentes en su

modelo, lo cual refleja una evolución coherente hacia formas de liderazgo adaptativas. En un entorno cada vez más volátil e incierto, este tipo de prácticas permite una mayor capacidad de respuesta y una toma de decisiones más cercana a las personas afectadas por ellas.

Un valor añadido especialmente relevante es la dimensión ética del liderazgo en ILUNION. Sus líderes asumen una responsabilidad activa no solo en términos económicos, sino también sociales y humanos. Promueven entornos accesibles, seguros e inclusivos, donde se parte de la premisa de que todo ser humano tiene potencial y talento, independientemente de su condición física, su formación académica o su origen. Esta postura, que trasciende el mero cumplimiento legal, convierte a ILUNION en un ejemplo vivo de que la diversidad no es un reto que hay que gestionar, sino una fuente de valor estratégico que enriquece a la organización.

A nivel operativo, esto se refleja en la eliminación de despachos en favor de espacios colaborativos, en las encuestas de clima laboral frecuentes, en los programas de visibilización de iniciativas sociales internas (“ILUNION con propósito”) y en una comunicación organizativa basada en la transparencia y el diálogo. En consecuencia, se construye una cultura fuerte, cohesionada y motivadora, que refuerza el alineamiento entre los valores corporativos y las prácticas diarias.

Otro aspecto que aporta un gran valor al modelo de liderazgo de ILUNION es su vocación de largo plazo. Lejos de implementar acciones puntuales de inclusión o sostenibilidad por razones de reputación, ILUNION entiende estas dimensiones como estratégicas y estructurales. Esto se alinea con el enfoque de sostenibilidad sistémica abordado en el marco teórico: la necesidad de que las organizaciones integren sus impactos económicos, sociales y medioambientales de manera transversal y coherente. En ILUNION, esta integración es visible tanto en su misión como en sus operaciones, lo que refuerza la legitimidad del liderazgo ante los distintos grupos de interés.

Además, ILUNION ha logrado algo que muchas organizaciones aún persiguen: la coherencia entre el discurso y la práctica. En muchas empresas, los valores declarados en la misión o en los códigos de conducta no se reflejan en las dinámicas internas reales. En cambio, en ILUNION, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace se ha convertido en un principio operativo. Esta coherencia es clave para la construcción de confianza organizacional y para mantener el compromiso emocional de los equipos, especialmente en tiempos de incertidumbre.

Por último, cabe destacar que el enfoque de liderazgo de ILUNION no solo es aplicable dentro de su contexto específico, sino que puede ser adaptado y replicado por otras organizaciones que busquen evolucionar hacia modelos más humanos, innovadores y sostenibles. Su experiencia ofrece aprendizajes valiosos sobre cómo liderar desde el propósito, cómo articular estructuras horizontales sin perder eficiencia, y cómo construir culturas inclusivas sin perder competitividad. De este modo, ILUNION no solo lidera una organización, sino también una conversación necesaria sobre el tipo de liderazgo que necesita la sociedad del siglo XXI.

En definitiva, el liderazgo organizativo de ILUNION aporta un valor añadido significativo al panorama empresarial actual. Su enfoque integra de forma efectiva los principios del liderazgo transformacional, participativo y ágil, a la vez que introduce dimensiones éticas, sociales y humanas fundamentales para construir organizaciones resilientes y comprometidas. A través de una cultura sólida, estructuras inclusivas y una visión centrada en las personas, ILUNION se consolida

como un referente en liderazgo con propósito, demostrando que otra forma de dirigir es posible, viable y necesaria.

3.3.3 Ideas clave para aplicar en otras organizaciones

La experiencia de ILUNION, analizada a través de la entrevista con Ana María López San Román y contrastada con el marco teórico del trabajo, permite extraer una serie de ideas clave que pueden ser de gran utilidad para otras organizaciones interesadas en evolucionar hacia modelos de gestión más humanos, inclusivos, sostenibles y orientados al propósito. Estas ideas, que se enumeran a continuación, no solo se basan en prácticas concretas, sino que también reflejan una filosofía organizativa que coloca a las personas y al impacto social en el centro de la estrategia empresarial.

1. Liderazgo al servicio: transformar el rol tradicional

Uno de los aprendizajes más relevantes que ofrece ILUNION es la redefinición del rol del líder como “*Líder al servicio*”. Esta idea, lejos de ser un eslogan inspirador, refleja un cambio profundo en la forma de ejercer el liderazgo dentro de las organizaciones.

En lugar de asumir una posición jerárquica de autoridad, el líder se convierte en una figura de apoyo, guía y acompañamiento. Se trata de un liderazgo empático, participativo y horizontal, que prioriza el bienestar y el desarrollo de los equipos.

En términos prácticos, esta transformación puede comenzar con la incorporación de programas de formación en liderazgo consciente o emocional, coaching interno, y espacios de diálogo donde los líderes escuchen activamente a sus equipos. Además, es importante establecer mecanismos que evalúen la calidad del liderazgo no solo en función de los resultados obtenidos, sino también del impacto humano y emocional que se genera en el equipo.

Este enfoque coincide con los principios del liderazgo transformacional y el liderazgo ágil desarrollados en el marco teórico, donde se destaca la importancia de liderar desde el ejemplo, la cercanía y el propósito compartido.

2. Diversidad e inclusión como estrategia estructural, no cosmética

En ILUNION, la inclusión de personas con discapacidad, víctimas de violencia de género o personas migrantes no es una política aislada ni una respuesta a obligaciones legales, sino un principio fundacional. Esto representa una de las grandes lecciones para otras organizaciones: la diversidad no debe ser una obligación impuesta desde fuera, sino una elección ética y estratégica que fortalece a la empresa desde dentro.

Para aplicar esta lógica, las empresas pueden comenzar revisando sus procesos de selección, incorporando criterios inclusivos y eliminando barreras innecesarias. Asimismo, pueden ofrecer formación sobre diversidad a sus líderes, crear comités internos de inclusión y asegurarse de que las políticas de igualdad no solo existan sobre el papel, sino que estén activamente integradas en el día a día de la empresa.

Adicionalmente, adoptar un enfoque de diversidad interseccional —es decir, que considere múltiples dimensiones como género, edad, capacidades, origen, orientación sexual o clase social— puede enriquecer aún más la cultura organizativa y promover un entorno más justo y representativo.

3. Espacios colaborativos que refuerzen la cultura organizacional

La decisión de ILUNION de eliminar los despachos tradicionales y sustituirlos por espacios abiertos de coworking es más que una reforma física: representa una declaración de principios. El espacio de trabajo se convierte en una metáfora de la filosofía de la organización. Promover entornos abiertos, accesibles y compartidos fomenta la transparencia, la cooperación y el intercambio de ideas.

Otras organizaciones pueden empezar por rediseñar sus oficinas o, en su defecto, sus canales virtuales de colaboración para que faciliten el trabajo transversal y el contacto entre áreas. La arquitectura organizacional, tanto física como digital, debe ser coherente con los valores de la empresa: si se habla de participación, debe haber espacios para participar; si se habla de igualdad, debe eliminarse la lógica del despacho como símbolo de estatus.

4. Promoción del talento en todas sus formas

Una de las claves del éxito de ILUNION radica en su visión del talento como algo que no se mide únicamente por el currículum, los títulos o la experiencia, sino por la capacidad de cada persona de aportar desde su autenticidad y contexto. Esta mirada abre la puerta a una concepción más amplia y humana del potencial profesional.

Aplicar esta perspectiva implica repensar los sistemas de evaluación del talento, incorporar programas de mentoring, formación adaptada y procesos de promoción que reconozcan el esfuerzo, la actitud y la resiliencia tanto como el rendimiento técnico. El talento diverso, cuando es bien gestionado, se convierte en una fuente inagotable de innovación y adaptabilidad.

5. Clima laboral como prioridad estratégica

Otro de los elementos clave señalados por Ana María fue el compromiso de ILUNION con el bienestar interno a través de evaluaciones constantes del clima laboral. Lejos de ser un mero trámite administrativo, estas encuestas funcionan como una herramienta viva de escucha organizacional, que permite detectar puntos de mejora y anticiparse a posibles conflictos.

Otras organizaciones pueden adoptar esta práctica institucionalizando evaluaciones regulares de clima, diseñadas desde una perspectiva participativa y anónima, e incorporando canales de retroalimentación directa. Lo más importante, sin embargo, es que los resultados se traduzcan en acciones reales y visibles, de modo que los trabajadores sientan que sus voces tienen impacto y son tomadas en cuenta.

6. Comunicación con sentido y coherencia interna

La forma en que ILUNION comunica sus valores, tanto interna como externamente, es otro de los aspectos que pueden inspirar a otras empresas. A través de iniciativas como “ILUNION con propósito”, no solo se informa, sino que se inspira y se conecta emocionalmente con el personal. La comunicación, en este caso, actúa como un canal de cohesión cultural.

Las organizaciones pueden beneficiarse de una comunicación interna clara, constante y alineada con los valores que proclaman. Esto implica pasar de una lógica puramente informativa a una lógica narrativa: contar historias reales, reconocer el esfuerzo del equipo, y construir una identidad organizacional sólida que trascienda lo funcional.

7. Coherencia entre discurso, valores y acción

Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

SANZ ANDRÉS, ALBA

Una de las enseñanzas más potentes que deja el caso de ILUNION es la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Muchas empresas adoptan discursos de responsabilidad social o diversidad sin que estos se reflejen en sus prácticas. En cambio, ILUNION ha logrado alinear su propósito fundacional con sus políticas reales, con su estructura y con su día a día.

Esta coherencia organizacional puede ser uno de los activos más valiosos para construir confianza, tanto interna como externamente. Las organizaciones que aspiren a este nivel de consistencia deberán realizar procesos internos de revisión ética, auditorías de valores y planes de acción que aseguren que los principios proclamados se traduzcan en hechos concretos.

8. Liderazgo ético y transformador como eje cultural

Además del liderazgo al servicio, otro rasgo distintivo del modelo de ILUNION es su enfoque en un liderazgo ético y transformador, que impregna no solo las relaciones entre personas, sino la cultura organizacional en su conjunto. Este tipo de liderazgo no se limita a gestionar equipos, sino que se concibe como un motor de cambio, capaz de movilizar valores, impulsar la innovación y transformar la organización desde dentro.

Ana María López San Román dejó claro en la entrevista que ILUNION apuesta por líderes que guían con honestidad, que entienden el poder como una responsabilidad y que son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen. Este tipo de liderazgo genera una confianza profunda en los equipos, porque no se basa en el control, sino en la inspiración y en la construcción colectiva de un propósito común.

Desde el punto de vista teórico, esto conecta directamente con el modelo de liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994), donde el líder actúa como un referente ético y emocional, estimula el pensamiento crítico, y atiende de forma personalizada a las necesidades de cada miembro del equipo. También enlaza con los principios del liderazgo ágil, en tanto que se adapta a entornos complejos con flexibilidad, escucha activa y visión compartida.

Aplicar este tipo de liderazgo en otras organizaciones implica ir más allá de las habilidades técnicas y formar líderes emocionalmente inteligentes, capaces de tomar decisiones con perspectiva ética, de integrar el impacto social en su estrategia, y de ser un ejemplo visible de los valores de la organización. Se trata, en última instancia, de construir un liderazgo que transforme no solo los resultados, sino también las personas, los procesos y la cultura empresarial.

Estas ideas no pretenden ser fórmulas cerradas, sino puntos de partida. Cada organización tiene sus particularidades, sus limitaciones y sus posibilidades.

Sin embargo, la experiencia de ILUNION demuestra que es posible construir empresas que no solo busquen resultados económicos, sino que también generen valor social real, transformen vidas y redefinan el impacto que una empresa puede tener en su entorno.

El liderazgo organizativo con propósito, la inclusión genuina, la sostenibilidad transversal y la coherencia ética no son utopías, sino prácticas alcanzables si se asumen con convicción y se sostienen en el tiempo. Lo que ILUNION ha construido puede y debe servir como inspiración para un tejido empresarial que aspira a ser más justo, más humano y más comprometido con el mundo que lo rodea.

4. CONCLUSIONES

4.1 Resumen de hallazgos clave

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como eje central el análisis del liderazgo organizativo desde una perspectiva humana, inclusiva y sostenible, tomando como caso de estudio a la empresa ILUNION. A través de un enfoque cualitativo sustentado en una entrevista en profundidad a Ana María López San Román, directora de Sostenibilidad y miembro del Comité Ejecutivo de ILUNION, ha sido posible profundizar en aspectos esenciales que vinculan teoría y práctica, y que permiten trazar un conjunto de hallazgos especialmente relevantes.

Uno de los hallazgos más significativos ha sido la confirmación de que el liderazgo organizativo puede ejercerse de forma transformadora sin renunciar a la rentabilidad. En el marco teórico se exploraron modelos como el liderazgo transformacional, ético, participativo y ágil, que ponen el foco en las personas, el propósito y la capacidad del líder para generar un impacto positivo tanto en sus equipos como en el entorno. La experiencia de ILUNION no solo valida estos enfoques, sino que demuestra que son plenamente aplicables en contextos reales, incluso en entornos empresariales exigentes y altamente competitivos.

En ILUNION, el liderazgo se ejerce desde un enfoque de “líder al servicio”, concepto que, según Ana María López San Román, implica que el líder se pone al servicio del equipo, no al revés. Esta inversión del rol tradicional de poder jerárquico representa un cambio de paradigma: ya no se trata de que el equipo sirva al líder para cumplir objetivos, sino de que el líder facilite, acompañe, inspire y empodere a los profesionales. Se trata, por tanto, de un liderazgo más humano, humilde y empático, donde la autoridad nace de la coherencia y la confianza, no del estatus. Este tipo de liderazgo coincide con lo que Bass y Avolio (1994) definen como transformacional: aquel que busca desarrollar el potencial de los trabajadores y alinearlos con una visión compartida.

En segundo lugar, un hallazgo clave ha sido constatar que la inclusión no es para ILUNION un elemento decorativo ni una imposición legal, sino el corazón mismo de su identidad organizativa. La diversidad —de capacidades, de orígenes, de trayectorias personales y profesionales— no se percibe como un obstáculo que haya que superar, sino como una fuente de riqueza que fortalece a la organización. Lejos de aplicar medidas de inclusión como respuesta a cuotas o normativas, ILUNION parte de una filosofía en la que todos los perfiles, independientemente de sus condiciones, aportan valor al colectivo y enriquecen la dinámica laboral.

Esta inclusión real y estructural se traduce, por ejemplo, en la creación de entornos accesibles, en la eliminación de despachos y jerarquías físicas, en la formación continua para todos los niveles de la plantilla, o en programas como “ILUNION con propósito”, donde se visibilizan proyectos sociales internos para reforzar el sentido de pertenencia y el impacto de cada acción. Estos hallazgos refuerzan los planteamientos del liderazgo ético (Ciulla, 1995) y del liderazgo inclusivo (Ferdman & Deane, 2014), que insisten en la responsabilidad del líder de promover espacios seguros y equitativos donde todas las personas puedan contribuir plenamente.

Otro hallazgo especialmente relevante tiene que ver con el enfoque que ILUNION adopta respecto a la gestión y retención del talento. A diferencia de modelos tradicionales centrados en retribución o beneficios extrínsecos, la organización apuesta por un modelo en el que la fidelización del talento pasa por generar sentido, ofrecer posibilidades de crecimiento personal y profesional, y construir un entorno laboral donde se respete la diversidad, se escuche a las personas y se valore su

contribución. Según lo expresado por Ana María, los tres factores clave para que una persona decida permanecer en una empresa son: sentirse parte de un proyecto que tiene propósito, tener un modelo de gestión humanista y contar con un liderazgo empático que actúe como guía.

En relación con esto, se ha podido identificar que la cultura organizativa de ILUNION está basada en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual constituye otro de los hallazgos esenciales del trabajo. Esta coherencia transversal —entre los valores corporativos, las estructuras organizativas y las acciones cotidianas— genera credibilidad, confianza y compromiso. ILUNION no solo declara en su discurso una apuesta por la sostenibilidad, la equidad o el bienestar laboral, sino que traduce esas declaraciones en hechos concretos, perceptibles y medibles.

Este alineamiento entre valores y práctica permite que los equipos desarrollen un fuerte sentimiento de pertenencia y orgullo organizacional, algo que es difícil de alcanzar en culturas corporativas donde existe una disonancia entre lo que se predica y lo que se hace. Así, se confirma la importancia de la cultura corporativa como una palanca de liderazgo organizativo eficaz, un aspecto ampliamente subrayado por autores como Schein (2010), quien considera que la cultura no es solo un componente de la organización, sino el marco dentro del cual se toman todas las decisiones.

Asimismo, el modelo ILUNION ha revelado cómo el diseño físico y simbólico de los espacios de trabajo refleja los principios de la organización. La eliminación de despachos en favor de espacios abiertos de coworking no responde únicamente a una cuestión estética o funcional, sino a una apuesta consciente por promover la horizontalidad, la colaboración y la transparencia. Este tipo de intervenciones refuerzan valores como la inclusión, la accesibilidad y la interacción entre equipos, aspectos que el marco teórico también vincula al liderazgo participativo y a los nuevos modelos organizativos posjerárquicos (como la holocracia).

También se ha observado que ILUNION pone especial atención en la evaluación continua del clima laboral, mediante herramientas como encuestas periódicas, dinámicas participativas y canales abiertos de comunicación. Estas prácticas de escucha activa permiten detectar necesidades, prevenir conflictos y generar un entorno laboral saludable. Este enfoque conecta con la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo moderno y con la necesidad de construir culturas organizativas resilientes, capaces de adaptarse a los cambios sin perder su esencia ni sus vínculos internos.

Por último, el estudio de ILUNION ha puesto en evidencia que su modelo es perfectamente aplicable y adaptable a otros contextos organizativos, siempre que exista voluntad de transformación y un liderazgo comprometido con las personas. Muchas de las prácticas descritas en este trabajo —como la inclusión estructural, la formación continua, el liderazgo con propósito o la comunicación interna con sentido— pueden implementarse en otras empresas, independientemente de su tamaño o sector, si existe un compromiso auténtico con la sostenibilidad humana y organizativa.

En definitiva, los hallazgos recogidos a lo largo de este trabajo no solo refuerzan la validez teórica de los modelos de liderazgo transformacional, ético e inclusivo, sino que también evidencian su aplicabilidad real en el mundo empresarial contemporáneo. El caso de ILUNION, analizado desde una perspectiva crítica y comprometida, confirma que otra manera de liderar y organizar es posible. Una manera donde la diversidad no se gestiona como un obstáculo, sino como una oportunidad estratégica. Donde el talento no se retiene con incentivos externos, sino Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

con sentido, propósito y coherencia. Donde el liderazgo no se impone, sino que se ejerce desde la humildad, la escucha y el ejemplo.

Pero más allá de los resultados académicos y del valor organizativo del caso estudiado, este Trabajo de Fin de Grado encierra también una motivación profundamente personal. Como se ha expresado en la justificación inicial, mi interés por el liderazgo no nace solo de una inquietud intelectual, sino de una experiencia vital. A lo largo de los últimos años, he podido observar —en carne propia y en múltiples entornos— cómo el liderazgo transforma realidades. He visto cómo un liderazgo humano puede marcar la diferencia entre un equipo que sobrevive y otro que florece, entre una persona que se apaga y otra que se enciende.

Por eso, este trabajo ha sido, para mí, mucho más que un ejercicio académico. Ha sido una forma de compromiso con una idea que me atraviesa desde hace tiempo: que el liderazgo es, sobre todo, una forma de cuidar. Cuidar a las personas, a las organizaciones y, en última instancia, al mundo que compartimos. Porque el modo en que lideramos determina, en gran medida, cómo trabajamos, cómo convivimos y qué tipo de sociedad construimos.

A través del estudio de ILUNION, he podido constatar que no solo es posible integrar sostenibilidad, diversidad, rentabilidad y humanidad en un mismo modelo organizativo, sino que hacerlo puede ser el camino más eficaz hacia una empresa verdaderamente resiliente, innovadora y comprometida con su entorno. Esta certeza refuerza el propósito de este TFG: dar luz a estrategias de liderazgo que no solo mejoren los resultados, sino que también dignifiquen el trabajo y eleven el potencial humano de quienes lo ejercen y lo reciben.

Porque al final, como se ha visto en este estudio, lo que permanece no son solo los números, los informes o los indicadores de rendimiento. Lo que realmente deja huella en una organización es el modo en que las personas se sienten cuando forman parte de ella. El modo en que se las escucha, se las valora y se las acompaña. Y eso, en gran medida, depende de cómo se lidera.

Con este trabajo, no solo cierro una etapa académica, sino que inicio —con más fuerza y claridad— un camino de compromiso con un modelo de liderazgo que sirva, inspire, transforme y humanice. Tras la realización de este trabajo parto del convencimiento de que las organizaciones que apuestan por liderar con propósito y desde la coherencia son también las que están llamadas a construir un futuro mejor.

4.2 Implicaciones prácticas para empresas y líderes

El análisis del caso ILUNION y su enfoque organizativo permite extraer una serie de implicaciones prácticas de gran utilidad para empresas y líderes que deseen adaptar su modelo de gestión a las exigencias actuales del entorno empresarial. En un contexto caracterizado por la volatilidad, la transformación constante y una creciente exigencia social hacia la responsabilidad corporativa, las organizaciones deben repensar su modo de liderar, gestionar y construir cultura interna. Lo que ILUNION demuestra es que el compromiso ético, la inclusión y la sostenibilidad no son obstáculos para la rentabilidad, sino pilares estratégicos sobre los que edificar organizaciones más fuertes, humanas y competitivas.

Una de las implicaciones clave es la necesidad de avanzar hacia un modelo de liderazgo transformacional y al servicio, donde el líder no se sitúe como figura jerárquica superior, sino como facilitador del talento colectivo. Las empresas que

fomentan un liderazgo basado en la humildad, la escucha activa, la empatía y el propósito compartido, tienden a generar mayor compromiso interno, retención del talento y cohesión de equipo. Esta transformación requiere, sin embargo, que las organizaciones inviertan en la formación de sus líderes, dotándolos de herramientas no solo técnicas, sino también emocionales y relacionales.

Además, el ejemplo de ILUNION pone de relieve la importancia de construir una cultura organizativa coherente. Muchas empresas proclaman valores de sostenibilidad o diversidad en sus estrategias de comunicación, pero carecen de políticas y estructuras reales que los respalden. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es esencial para generar credibilidad tanto a nivel interno como externo. Los líderes deben ser los primeros en encarnar esa coherencia, actuando como referentes éticos visibles en cada decisión y acción.

Otra implicación importante es la urgencia de replantear el enfoque de la gestión del talento. Las políticas tradicionales basadas en el control, la productividad mecánica o los beneficios materiales ya no resultan suficientes, especialmente entre las nuevas generaciones de trabajadores. Tal como muestra el caso ILUNION, las personas desean sentirse parte de un proyecto con propósito, crecer en entornos que les valoren y desarrollarse en lo profesional y en lo humano. Por ello, las empresas deben crear ecosistemas de trabajo que fomenten el aprendizaje continuo, el acompañamiento personalizado, la visibilidad del impacto y el reconocimiento del esfuerzo individual.

También se desprende del análisis que incorporar la diversidad como activo estratégico —y no como una obligación normativa— permite construir equipos más resilientes, creativos y con mayor capacidad de innovación. Empresas que, como ILUNION, integran perfiles diversos desde su fundación (personas con discapacidad, víctimas de violencia de género, inmigrantes, etc.) demuestran que la heterogeneidad no solo es gestionable, sino altamente beneficiosa. Esta práctica requiere, sin embargo, un cambio en la mirada del liderazgo: pasar de ver a las personas en términos de “déficit” o “riesgo” a reconocer su potencial y su aporte singular al colectivo.

Desde un punto de vista más operativo, otra implicación clara es que la transformación cultural no se logra únicamente a través de discursos o documentos estratégicos, sino mediante acciones concretas: rediseño de espacios físicos que favorezcan la colaboración (como el modelo de coworking de ILUNION), sistemas de feedback constantes (como las encuestas internas de clima laboral), visibilización de proyectos con propósito (como “ILUNION con propósito”), y eliminación de barreras simbólicas y estructurales (como los despachos jerárquicos o la rigidez funcional). Estas acciones, sostenidas en el tiempo, son las que permiten construir culturas organizativas auténticas.

Por último, resulta esencial destacar que uno de los mayores aportes del modelo ILUNION es su capacidad para demostrar que los valores también pueden ser una ventaja competitiva. En un mercado donde los consumidores y trabajadores valoran cada vez más la autenticidad, la transparencia y el impacto positivo, las empresas que apuesten por liderar desde la conciencia social no solo estarán cumpliendo con una función ética, sino también ganando legitimidad, reputación y fidelización. Los líderes que entiendan esto no como una tendencia, sino como una evolución necesaria del rol empresarial, estarán mejor preparados para liderar organizaciones resilientes en el futuro.

En definitiva, las implicaciones prácticas que emergen de este trabajo y del análisis de ILUNION muestran que las empresas del presente —y especialmente las del Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

futuro— deben ser lugares donde el liderazgo inspire, la diversidad sea celebrada, el talento se cuide, y el propósito colectivo guíe las decisiones. Solo así será posible construir organizaciones más sostenibles, humanas y exitosas a largo plazo.

4.3 Siguientes pasos

Una vez desarrollada esta investigación y analizados en profundidad los elementos clave del liderazgo organizativo a través del estudio de caso de ILUNION, se plantean futuras líneas de trabajo que permitan complementar y enriquecer los hallazgos obtenidos. El enfoque cualitativo, centrado en una entrevista en profundidad, ha permitido identificar tendencias, patrones y buenas prácticas en materia de liderazgo inclusivo y sostenible. Sin embargo, para poder contrastar estos aprendizajes desde una perspectiva más amplia y cuantitativa, se propone dar continuidad al estudio mediante una fase práctica basada en la recolección de datos a gran escala.

Como siguiente paso, se proyecta la implementación de una encuesta estructurada, ya diseñada y prototipada, cuyo objetivo será recoger la percepción directa de una muestra representativa de trabajadores en activo pertenecientes a diferentes sectores, niveles profesionales y trayectorias laborales. Esta encuesta se encuentra recogida en los anexos del presente trabajo y ha sido elaborada con el fin de profundizar en dos grandes dimensiones del fenómeno estudiado: por un lado, las prioridades que las personas valoran a la hora de buscar, mantener o cambiar de empleo; y por otro, las características de los estilos de liderazgo con los que mejor se sienten identificadas y más motivadas para trabajar.

Esta herramienta permitirá no solo ampliar el enfoque desde una perspectiva cuantitativa, sino también segmentar los resultados por variables clave como la edad, el género, la antigüedad laboral, el nivel de formación o el origen geográfico o cultural. De este modo, se espera obtener una panorámica más completa y diversa sobre cómo influyen los factores demográficos y sociales en la forma en que se percibe el liderazgo y en las expectativas laborales de los trabajadores.

Entre los aspectos que se busca explorar destacan:

- ¿Qué factores priorizan distintas generaciones al valorar una oferta laboral?
- ¿Qué estilos de liderazgo generan mayor compromiso, motivación o fidelidad?
- ¿Qué importancia se le da al propósito social de la empresa en la decisión de permanecer en una organización?
- ¿Qué papel juegan la empatía, la flexibilidad, el reconocimiento o la comunicación dentro del liderazgo percibido como ideal?

A través de este enfoque complementario, la investigación podrá ofrecer una base empírica más robusta sobre las prácticas organizativas y de liderazgo que realmente impactan de forma positiva en las personas y en su desempeño. Además, permitirá detectar posibles brechas generacionales o diferencias significativas entre colectivos, aportando así recomendaciones más ajustadas a la diversidad de perfiles que integran el actual mercado laboral.

En suma, esta siguiente fase representa una oportunidad valiosa para profundizar en el comportamiento humano dentro de las organizaciones desde una perspectiva aplicada. Será, además, una forma de integrar aún más la voz de los trabajadores en el debate sobre el tipo de liderazgo que necesitan las empresas del presente y del futuro.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. <https://www.gallup.com/workplace>
- García-Montalvo, J. (2020). Retención del talento: estrategias y claves para el entorno pospandemia. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 115–129.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Rodríguez, M., & Ruiz, C. (2019). Compromiso organizacional y liderazgo ético: un enfoque integrador. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 67–84.
- Sánchez-García, M., Pérez-Ortiz, L., & Torres-González, M. (2021). Retención de empleados jóvenes en tiempos de cambio: implicaciones para la gestión de recursos humanos. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 235–245.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.

6. ANEXO

6.1 ANEXO 1: Entrevista ILUNION

¿Cómo definirías el talento?

El talento es una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos que tienen las empresas. En nuestro caso, para Ilunion, el talento es tanto la base como el motor que nos permite diferenciarnos. Es la herramienta con la que creamos, construimos y aportamos valor, no solo a nivel empresarial, sino también social.

¿Qué tres factores consideras clave para la retención y el desarrollo del talento?

En primer lugar, pertenecer a un proyecto con propósito. Es decir, un proyecto que transmita valores y genere un impacto social tangible. Cuando los trabajadores sienten que su trabajo tiene sentido más allá del beneficio económico, se comprometen de forma más profunda y duradera.

En segundo lugar, contar con un modelo de gestión empresarial con una base humanista. Esto significa situar a las personas en el centro, en lugar de priorizar únicamente los resultados. Este enfoque pone en valor la dimensión humana del trabajo, y fomenta un entorno respetuoso, inclusivo y motivador.

Y en tercer lugar, tener un estilo de liderazgo empático. Es necesario dejar atrás los antiguos modelos del jefe autoritario que no escucha, y pasar a un modelo de liderazgo basado en la escucha activa, el acompañamiento, la cercanía y la solidaridad. Un líder debe ser facilitador y estar al servicio del equipo.

¿Ha adoptado su organización alguna práctica innovadora en términos de gestión de personas?

Sí, Ilunion se basa en un propósito social que está en el centro de todas nuestras decisiones. Pasamos encuestas de clima laboral de forma mensual, y solemos obtener valoraciones muy positivas, lo cual refleja nuestro compromiso con las personas. Además, apoyamos el talento diverso e incluimos en nuestra plantilla a colectivos protegidos.

También contamos con proyectos internos que visibilizan todas las áreas que abarcamos: desde *call centers* en zonas rurales. Incluso formamos parte de iniciativas como el “algoritmo verde” o empresas de reciclaje tecnológico, participando activamente en la cadena de valor. Nuestro objetivo es que todos los proyectos dentro de Ilunion sean conocidos por los trabajadores, aunque no formen parte directamente de ellos.

¿Qué factores consideras decisivos para que un empleado quiera quedarse en una empresa?

En primer lugar, que se sienta parte del proyecto, que experimente un sentido de pertenencia real. En segundo lugar, que tenga oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Y en tercer lugar, que reciba formación y acompañamiento continuo, lo cual permite una evolución tanto dentro de la empresa como dentro de su propia profesión. Esta evolución debe tener una base humanista, donde la persona esté en el centro del proceso.

¿Crees que en el futuro funcionarán mejor las estructuras horizontales que las verticales?

Para nosotros, el futuro es hoy, porque se empieza a construir desde el presente. De hecho, la relación con los equipos ya está cambiando. En nuestra empresa, por ejemplo, ya no hay despachos: ningún directivo tiene un despacho propio, y todos los espacios son abiertos. Trabajamos desde donde uno se sienta, lo que simboliza una estructura mucho más horizontal.

Además, estamos incluyendo elementos de modelos organizativos modernos, como la *adhocracia* o los equipos autogestionados, que promueven la responsabilidad compartida y la innovación.

¿Cómo crees que debe ser un líder del siglo XXI?

Debe ser un líder al servicio. Eso significa dejar atrás al líder aislado en su despacho, que no interactúa con el equipo y solo da órdenes. El liderazgo actual debe ser cercano, empático, capaz de guiar al equipo sacando lo mejor de cada persona. Debe ser accesible, comunicativo, capaz de generar confianza y, sobre todo, uno más dentro del equipo. Un líder que escuche, que conecte emocionalmente con las personas y que inspire desde la acción, no desde la jerarquía.

Del 1 al 10, ¿cómo valorarías estas características en un líder?

- **Empatía:** 9
- **Orientación a resultados:** 7
- **Carisma:** 10
- **Comunicación:** 8
- **Amabilidad:** 9
- **Autoritarismo:** 0
- **Flexibilidad:** 7
- **Sensibilidad:** 7
- **Controlador:** 0
- **Tradicionalista:** 1
- **Crítico:** 6
- **Cariñoso:** 4
- **Creativo:** 6

6.2 ANEXO 2 : Encuesta propuesta de futuro

Con esta encuesta se pretende explorar los factores clave que influyen en la decisión de los trabajadores de permanecer en sus puestos de trabajo, poniendo especial atención en variables como la edad, la generación a la que pertenecen, o su situación laboral actual.

El objetivo principal es analizar qué elementos (por ejemplo: condiciones laborales, estilo de liderazgo, oportunidades de desarrollo profesional, conciliación, reconocimiento, entre otros) son más valorados por los empleados de distintas generaciones en relación con su satisfacción y fidelidad hacia la organización.

Este instrumento, diseñado como una propuesta de investigación futura, podría servir como base para complementar el enfoque cualitativo del presente trabajo con datos cuantitativos. Asimismo, permitiría identificar patrones generacionales en las expectativas y necesidades de los trabajadores, lo cual resultaría muy útil para diseñar estrategias de retención del talento más segmentadas y efectivas.

Formulario TFG sobre liderazgos organizacionales

Este formulario forma parte de un trabajo de fin de grado académico titulado "Innovación organizativa y liderazgo: impacto en la motivación, compromiso y retención del talento.", elaborado en el marco del Trabajo de Fin de Grado (TFG) para la Facultad de Comercio y Relaciones Laborales de la Universidad de Valladolid.

La participación es completamente anónima y voluntaria. Los datos recopilados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y se tratarán de manera confidencial, garantizando el respeto a la privacidad de todos los participantes.

Tu colaboración es fundamental para el desarrollo de este proyecto. ¡Gracias por tu tiempo y apoyo!

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Actualmente estás trabajando? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, actualmente estoy trabajando
 No, pero he estado trabajando
 No, nunca he trabajado

2. ¿Cuántos años tienes? *

Marca solo un óvalo.

- 18-22
 23-30
 31-39
 40-50
 51-60
 + 60

3. En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías tu relación con tu jefe actual o con jefes anteriores? (1 = Muy mala, 10 = Excelente) *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



4. En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías tu relación con tus compañeros actuales o anteriores? (1 = Muy mala, 10 = Excelente) *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



5. ¿Te has cambiado de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. Si respondiste "Sí", ¿Cuáles fueron los motivos del cambio?

Marca solo un óvalo.

- Cuestiones económicas
 Conciliación familiar
 Oportunidades laborales
 Cuestiones académicas
 Bienestar laboral
 Otro: _____

7. ¿Qué es lo que más valoras de un puesto de trabajo? Marca las 3 más importantes *

Selecciona todos los que correspondan.

- Flexibilidad laboral
 Conciliación familiar
 Crecimiento laboral
 Salario competitivo
 Buen ambiente laboral
 Estabilidad laboral

8. ¿Qué es lo que más valoras de un líder/jefe? Marca las 3 más importantes *

Selecciona todos los que correspondan.

- Liderazgo inspirador
 Comunicación clara y abierta
 Empatía y trato humano
 Justicia e imparcialidad
 Apoyo al desarrollo profesional
 Orientación a resultados
 Otro: _____

9. ¿Qué impacto tiene el estilo de liderazgo de tu jefe en tu motivación laboral? *

(Escala del 1 al 5, de "muy negativo" a "muy positivo")

1 2 3 4 5



10. ¿Sientes o sentías que tu jefe confía/ba en tu capacidad para tomar decisiones sin supervisión constante? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces

11. ¿Con qué frecuencia recibes o recibiste retroalimentación sobre tu desempeño * laboral?

Marca solo un óvalo.

- Frecuentemente
- De vez en cuando
- Muy pocas veces
- Nunca

12. ¿Consideras que el liderazgo de tu jefe contribuye o contribuyó a un buen clima laboral? (1 = Nada, 10 = Mucho)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆